نموذج ترخيص

أنا الطالب: فادي محمد الزعبي أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن.

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: فادي محمد الزعبي

التوقيع:

التاريخ: ١٤/ ١١/ ٢٠١٧

إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري

المدارس الأساسية في الأردن

إعداد

فادي محمد الزعبي

المشرف

الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تشرين ثاني، 2017

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة للطالب: **فادي محمد موسى الزعبي** بعنوان: **إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن**، وأجيزت بتاريخ:

2017/11/2

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني أستاذ- تخطيط تربوي	مشرفاً	....
الدكتور بسام مصطفى العمري أستاذ- إدارة تربوية	عضواً	....
الدكتور صالح أحمد عبابنة أستاذ مشارك- إدارة تربوية	عضواً	....
الدكتور عدنان عبد السلام عضايلة أستاذ- إدارة تربوية (جامعة البلقاء التطبيقية)	عضواً	....

الإهداء

إلى من بذلوا حياتهم لينيروا دربي

إلى الذين استندت عليهم طوال حياتي

إلى أعظم الناس وأكثرهم حرصاً عليّ

الشمس التي تضيء ليَ نهاري ... أمي الغالية

والقمر الذي ينير لي دربي ... والدي العزيز

إلى أعمدة حياتي ... من كانوا لي خير عون ... إخواني وأخواتي

إلى شريكة حياتي ورفيقة دربي ... مصدر إلهامي وسعادتي ... زوجتي

إلى فلذات كبدي .. زهور حياتي ... إلى من أضافوانكهةً إلى أيامي ...

إلى من رسموا البسمة على محياي ... وملئوا ذكرياتي وأحلامي ...

تـــســـنـــيـــم ... ســـلـــســـبـــيـــل... عز الدين ... تاج الدين

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

فادي الزعبي

شكر وتقدير

قال تعالى: "رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ " صدق الله العظيم (الأحقاف، آية 15)

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على أشرف الخلق، سيد الأولين والآخرين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة إلا شكر الله تعالى الذي أعانني على إتمامها، وما كنت لأتمها لولا عونه وتوفيقه.

ثم أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة والذي لم يدخر جهداً في المساعدة والتوجيه. كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وتقويمها.

وكما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في إنجاز هذه الرسالة سواء بالتوجيه والإرشاد وتوفير المعلومات أو تسهيل الوصول إليها أو بإبداء الرأي، وإلى كل من أسهم في تحكيم أداة الدراسة وإلى مديري المدارس الأساسية والمعلمين في إقليم شمال الأردن.

الباحث

فادي الزعبي

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن

إعداد

فادي محمد الزعبي

المشرف

الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني

الملخص

هدفت هذه الدراسة لاقتراح إجراءات إدارية تربوية لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن للعام الدراسي (2016-2017) والبالغ عددهم (2394) مديراً ومديرة للمدارس الأساسية، بالإضافة إلى أربعة معلمين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من كل مدرسة تم اختيارها من ضمن العينة، وقد تكونت عينة الدراسة من (44) مدير ومديرة و(176) معلم ومعلمة في إقليم الشمال. وقد قام الباحث ببناء استبانة مكوّنة من جزأين؛ الأول لقياس واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء، والثاني لقياس أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاء واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة متوسطة.
- جاءت أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة مرتفعة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء وبين متوسط أهمية ممارستهم للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- أفرزت نتائج السؤال الرابع الإجراءات المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، وقد أظهرت خطوات الكشف عن مدى ملائمة الإجراءات المقترحة بأنها ملائمة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ فقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات ومن أهمها: اعتماد الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة في نتائج هذه الدراسة بهدف تفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالاستثناء. مديري المدارس الأساسية.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهمية الدراسة

هدف الدراسة

مصطلحات الدراسة

حدود الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تعرف الإدارة بأنها النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن تجميع الموارد المادية والبشرية وتوجيهها بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة وضمان نموها واستقرارها واستمراريتها من خلال مجموعة الوظائف الإدارية، وأن المدير هو الشخص المسؤول عن تولي هذه المهام وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

بدأ ميدان الإدارة بالظهور كحاجة للشركات والمصانع بعد ظهور الثورة الصناعية عام (1750)، إذ أن قيام الثورة الصناعية أدى إلى ظهور الشركات المتنافسة على تحقيق أعلى الأرباح، وما ترافق مع ذلك من ظهور كثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية نتيجة الهجرة الواسعة من الريف إلى المدينة، والتحوّل من العمل اليدوي أو الزراعي إلى الوظائف، وتفشي البطالة وانخفاض الأجور وغيرها من القضايا التي أسهمت في ظهور ميدان الإدارة كملجأ لأصحاب الشركات والمصانع، بالإضافة إلى حاجة تلك الشركات لإدارة عملياتها وإنتاجها (زويلف، 2001).

ويعد علم الإدارة العامة (Public Administration) من العلوم الحديثة نسبياً، فقد ظهر أول مفهوم للإدارة بمعناها العلمي عام 1911، وقد تولدت أولى المفاهيم العلمية للإدارة في ميدان الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية مطلع القرن العشرين، على يد تايلور (Taylor) والذي لقب لاحقاً بأبي الإدارة العلمية، وقد أصدر تايلور في تلك الفترة كتابه الأول عن الإدارة

وهو (مبادئ الإدارة العلمية The Principles of Scientific Management)، لتصبح الإدارة العلمية حركة عالمية خصوصاً بعد عقد المؤتمر الدولي الأول للإدارة في براغ عام 1924 (السعود، 2013).

أما الإدارة التربوية (Educational Administration) فقد انبثقت من صلب الإدارة العامة، متأثرةً بشكل واضح بمبادئ ومفاهيم الإدارة العامة، ووجدت طريقها للظهور كعلم مستقل عن الإدارة العامة عام 1946، حين بدأت مؤسسة كلوج (Kellogg Foundation) الاهتمام بها، وشرعت مؤسسة كلوج في الفترة ما بين عامي 1955-1959 بتقديم ما يزيد على 9 مليون دولار على شكل منح للجامعات الأمريكية من أجل دراسة موضوع الإدارة التربوية وتطويرها، واستحداث استراتيجيات ناجعة لإصلاح إدارات التعليم في الولايات المتحدة (السعود، 2013).

ولقد تولدت أساليب وممارسات حديثة على مستوى الإدارة، لإكساب المديرين المعارف والمهارات الفنية والإدارية التي تتطلبها الإدارة المعاصرة، بالإضافة إلى توضيح طبيعة أدوارهم وأفضل الطرق للقيام بهذه الأدوار، وطبيعة واجباتهم وحجم مسؤولياتهم، وحساسية عملية اتخاذ القرار ومواجهة المشكلات، وكيفية المزج بين الممارسات والخبرات العملية في الواقع العملي، وتبيان الأسس العلمية لعملية الإدارة وتقديم أدوات إدارية تساعد المدير على القيام بواجبه بالطريقة الأمثل، وتبصيره بمجالات ومفاهيم الإدارة التقليدية التي لم تعد ملائمة للتعامل مع التحديات المعاصرة، وكذلك توعيتهم بالأسس والمهارات والأدوات الحديثة والمعاصرة للعمل الإداري (أبو بكر، 2001).

ومن أوجه الإدارة التربوية الإدارة المدرسية، التي تشهد في الوقت الحاضر اتجاهاً جديداً في أهدافها وتركيزها، فلم تعد الإدارة مجرد تسيير شؤون المدرسة بشكل روتيني والمحافظة على النظام فيها، والتأكد من سير العملية وفق الجدول الموضوع لها، وحصر حضور المعلمين والطلبة وتغيبهم؛ بل أصبح تركيز هذه الإدارة يصب في الموقف التعليمي وفي توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نمو الطالب العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي، وتعمل الإدارة المدرسية على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، ولتحقيق جانب من الأهداف التربوية والسياسية والاجتماعية الموكولة للنظام التربوي ككل (الرشايده، 2007).

وتعد المدرسة مؤسسة تربوية اجتماعية تعنى بنقل المعارف والتراث الثقافي ونقل المهارات والخبرات للمتعلم، وتعمل على تكييف المتعلم للحياة وتعليمه التقاليد والعادات والقيم والنظم، وتتولى الحكومة ممثلة بوزارة التربية والتعليم أمر تأسيس المدرسة وتزويدها بما تحتاجه من بنية تحتية وتجهيزات، والإمكانات المادية والبشرية. وتعد المدرسة الأساسية المسؤولة عن المرحلة التعليمية الأولى وهي التعليم الأساسي، ويتعدى دور المدرسة الأساسية التعليم ونقل المهارات إلى تنمية شخصية المتعلم وصقلها، وتنمية أنماط اجتماعية وسلوكية لدى المتعلم، وتنمية القدرات الإبداعية وترسيخ قيم الديمقراطية والعلاقات الإنسانية (حامد، 2009).

وتعرف المدرسة الأساسية بأنها المؤسسة الاجتماعية المعنية بتزويد المتعلمين على تفاوت ظروفهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية بالحد الأدنى الضروري من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تمكنهم من تلبية حاجاتهم وتحقيق ذواتهم وتهيئتهم ليكونوا جزءاً من منظومة التنمية الاجتماعية، وتبرز الحاجة للمدرسة الأساسية بالتزامن مع ازدياد

متطلبات المجتمع وتطلعاته، والتطوّر والتقدم التكنولوجي والمعرفي، إذ تعمل المدرسة الأساسية على الجمع بين المراحل الأولى للتعليم لترفد المراحل الثانوية بطلبة على مستوى من المعرفة والمهارة (سمارة، 2007).

ويقع على عاتق المدرسة الأساسية تقديم تعليم موحد لجميع المتعلمين في مرحلة التعليم الأساسي، على أساس أن جميع المتعلمين أفراداً في مجتمع واحد تجمعهم أهداف وطموحات مشتركة في تنمية أنفسهم ومجتمعهم، تتطلب تعليماً نوعياً بما يضمن تماسك المجتمع وفق هويته الثقافية والعربية والدينية، وتمتد مرحلة التعليم الأساسي في النظام التعليمي في الأردن عشر سنوات، من الصف الأول الأساسي إلى الصف العاشر الأساسي، وتتصف هذه المرحلة بالشمولية من حيث تنمية جميع جوانب الشخصية للمتعلم في إطار متوازن ومتكامل، وتعمل على غرس الانتماء الوطني لدى المتعلم وتنمية قدرته على التفاعل مع المجتمع والعالم ككل، من خلال إكساب المتعلم المهارات اللازمة لتنمية المجتمع وللحياة، بالإضافة إلى دور مرحلة التعليم الأساسي في الحد من الأمية والتسرّب (نبهان، 2007).

ومن الوظائف الرئيسية للإدارة التربوية والإدارة العامة؛ وظيفة الرقابة، وتعد الإدارة بالاستثناء إحدى مبادئ وظيفة الرقابة الإدارية، ويعني ذلك أن على المدير أن يولي النتائج غير المتطابقة مع المعايير الموضوعة أهمية أكبر، وأن يترك القرار للجهة التي يتم تفويضها من المستوى الأدنى فيما يخص النتائج المتطابقة باعتبارها قرارات روتينية. وبما أن الإدارة بالاستثناء تعد واحدة من ركائز الرقابة الإدارية فأنها تقوم بتوضيح المهام الخاصة بعملية الرقابة الإدارية، وتتعرف السلطات الإدارية على سير العمل داخل المنظمة من خلال الرقابة الإدارية على الموارد البشرية، وذلك للتأكد من أن العمل يسير بالاتجاه الصحيح ولكشف المعيقات أو

الانحرافات، والعمل على إصلاحها وتبني الإجراءات الوقائية اللازمة لضمان عدم تكرارها وصولاً لتحقيق الأهداف (عباس، 2008 و Armstrong, 2005).

وعلى المدير أن يكون ملماً بمهامه وواجباته وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، كما يجب عليه أن يكون ملماً بأفضل الطرق والأساليب التي تمكنه من ممارسة سلطته والقيام بواجباته، ويوجد في العلوم النظرية للإدارة العديد من النظريات والأساليب الإدارية التي تصف للمدير طرق ممارسة سلطاته والقيام بواجباته ومهامه لتحقيق الأهداف، ويمكن للمدير اختيار أحدها لتكون أسلوبه الإداري؛ إلا أن ذلك غير كافٍ، فإن لكل منظمة ظروفها الخاصة التي تحتم عليها أسلوباً إدارياً يراعي تلك الظروف ويقود المنظمة إلى وضع أفضل تسعى إليه.

ويعد أسلوب الإدارة بالاستثناء أحد ركائز ودعائم الإدارات الناجحة في وقتنا الحالي، وهو ببساطة نظام للتعرف والاتصال يقوم بإرسال إشارات للمدير عندما يكون اهتمامه مطلوبا ويستطيع المدير من خلال هذا النظام التركيز على المشكلات التي تتطلب حلاً عاجلاً واتخاذ القرارات المناسبة في وقتها وتفادي التعامل مع المشكلات والقضايا التي يمكن لموظفيه أن يقوموا بحلها والتعامل معها (قاسم، 2014).

وتعرف الإدارة بالاستثناء بأنها أسلوب إداري يستطيع المدير من خلاله تركيز اهتمامه على أكثر المهام والعمليات حساسية وحيوية في المنظمة، وتفوّيض صلاحياته للمستوى الأدنى من الموظفين لإنجاز المهام الروتينية المختلفة، مما يسمح للإدارة بالتركيز على انحرافات النتائج عن المعايير الموضوعة والتركيز على علاجها وتجاهل النتائج التي تتطابق مع المعايير (Meersman & Tari, 2006).

وتسعى وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى تطوير المعايير المهنية للموارد البشرية لرفع كفايات الطلبة عن طريق الارتقاء بمستوى أداء كلٍ من المعلمين ومدراء المدارس، وتؤمن الوزارة بأن على الإدارة المدرسية التركيز على تحقيق الأهداف التربوية بشكل خاص، وعلى تطوير النظام التربوي بشكل عام (وزارة التربية والتعليم، 2009)، لذلك فإن الدور التقليدي لمدير المدرسة سيخضع للمراجعة في إطار الرؤية الكلية التي توفرها الخطة التنفيذية لتطوير النظام التعليمي العربي، وستسعى الوزارة لإعطاء المدارس مزيداً من الاستقلالية، مما يوفر الفرصة للإدارة المدرسية لاختيار الأسلوب الإداري الأمثل لتقوم بدورها غير التقليدي – بما يتماشى مع المستجدات الحديثة، وتحقيقاً لأهداف التربية والتعليم المنشودة المرتبطة بتطلعات المجتمع وتوجهاته الخاضعة للتغيّر- على أكمل وجه، وتبني الأساليب الحديثة في الإدارة (جامعة الدول العربية، 2009).

ما تقدم ذكره سوّغ للباحث اقتراح إجراءات إدارية تربوية لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن.

مشكلة الدراسة

أصبحت مخرجات التعليم الشغل الشاغل لوزارة التربية والتعليم وللمجتمع الأردني، وقد توجهت الأنظار مؤخراً إلى المدرسة إدارةً ومعلمين، وكثرت الأسئلة ودارت الشكوك عما تقوم به المدرسة وما إذا كان للجهد الذي تبذله أي فاعلية، وعما إذا كانت تقوم الإدارة المدرسية بدورها في تحقيق الأهداف التربوية أم لا، خاصةً بعد تصريح وزير التربية والتعليم في الأردن بأن قرابة مائة ألف طالب على مقاعد الدراسة لا يجيدون القراءة (جريدة الرأي، 2015). الأمر الذي وجه الأنظار إلى مدير المدرسة وإلى الأسلوب الإداري الذي يتبناه.

وينظر المجتمع الأردني إلى المدرسة الأساسية على أنها ركيزة من ركائز النظام التربوي في الأردن، ويعد مدير المدرسة الأساسية ممن تقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق أهداف المرحلة الأساسية، وبالإضافة إلى ما ذكر من دور الإدارة بالاستثناء وأهمية توفر إجراءات إدارية تربوية بين يدي المدير لتفعيل الإدارة بالاستثناء، ولقلة الدراسات في هذا الموضوع؛ فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالإجابة عن السؤال التالي: **ما الإجراءات الإدارية التربوية المناسبة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن؟**

أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

1- ما واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2- ما أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3- هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء وبين متوسط أهمية ممارستهم للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

4- ما الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن بناءً على الفروق بين الواقع والأهمية؟

5- ما درجة ملاءمة الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن حسب رأي الخبراء؟

أهمية الدراسة

يؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة الجهات التالية:

1- صاحب القرار التربوي في الأردن، إذ بإمكان صانع القرار التربوي في الأردن تعميم هذه الإجراءات على مديري المدارس.
2- مديري المدارس الأساسية في الأردن، إذ يستطيع مديرو المدارس تبني هذه الإجراءات والاسترشاد بها لتفعيل الإدارة بالاستثناء.
3- المعلمين الذين يأملون أو يطمحون للوصول إلى وظيفة مدير مدرسة.
4- الباحثين المهتمين بمجتمع هذه الدراسة، أو المهتمين بتطوير إجراءات إدارية تربوية.

هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة لاقتراح إجراءات إدارية تربوية لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، وذلك بمحاولة الكشف عن:

- واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة.
- أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة.
- وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء وبين متوسط أهمية ممارستهم للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

- الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن بناءً على الفروق بين الواقع والأهمية.
- درجة ملاءمة الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن حسب رأي الخبراء.

مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة المصطلحات التالية:

الإدارة بالاستثناء:

يمكن لبعض العمليات الإدارية على مستوى المنظمة أن تكون حيوية وذات أولوية وتأثير حاسم في النتائج، وتحتاج مثل هذه العمليات إلى تركيز أكبر من الإدارة لصنع القرارات الحيوية، ويمكن للبعض الآخر من العمليات أن تكون روتينية ولا تحتاج لأكثر من قرارات روتينية. وتقوم الإدارة بالاستثناء على التركيز على العمليات الحيوية وتفويض الصلاحيات فيما يخص العمليات الروتينية.

ويمكن تعريف الإدارة بالاستثناء بأنها:

أسلوب إداري يمكّن المدير من تركيز اهتمامه على أكثر المناطق حساسية في المنظمة، ويسمح للمستوى الأدنى من الموظفين بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة (Guruge, 1984). وهيالإدارة التي يقوم المديرون من خلالها بالتركيز على انحرافات النتائج عن المعايير الموضوعة وعلاجها ودعم المرؤوسين للمحافظة على النتائج التي تتطابق مع المعايير (قاسم، 2014).

ويعرف الباحث الإدارة بالاستثناء إجرائياً بأنها الأسلوب الإداري الذي يتيح لمدير المدرسة الأساسية تركيز اهتمامه على المهام والوظائف المسؤولة عن انحرافات النتائج عن المعايير وتفويض سلطاته لمرؤوسيه لتولي المهام المسؤولة عن النتائج المطابقة للمعايير.

واقع الإدارة بالاستثناء إجرائياً: ما يراه المستجيبون لما يقوم به مدير المدرسة الأساسية من ممارسات إدارية تشير لها مجالات الأداة فيما يخص الإدارة بالاستثناء.

أهمية الإدارة بالاستثناء إجرائياً: ما يراه المستجيبون من أهمية للممارسات الإدارية التي تشير لها مجالات الأداة فيما يخص الإدارة بالاستثناء

إجراءات إدارية تربوية:الإجراء لغةً: التنفيذ، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها توجيهات وإرشادات للسلوك الإداري التربوي لدى مديري المدارس للتحوّل إلى أسلوب الإدارة بالاستثناء.

حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بالحدود الآتية:

1- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الأساسية في الأردن.

2- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الأساسية في الأردن.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري

الإدارة بالاستثناء

الإجراءات الإدارية

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة، وكما يلي:

أولاً: الأدب النظري

قدّم الباحث في هذا الفصل توضيحاً وتفصيلاً لموضوع (الإدارة بالاستثناء) وموضوع (الإجراءات الإدارية) مستعيناً بمجموعة من المراجع ذات الصلة بالموضوعين.

الإدارة بالاستثناء

تتنوع الأساليب الإدارية التي يمكن لمدير المدرسة استخدامها وتوظيفها لإدارة المدرسة، والتي يمكن من خلالها توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف، ويمكن لأسلوب الإدارة بالاستثناء أن يكون ناجحاً وموصلاً لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

مفهوم الإدارة بالاستثناء وأهميتها

تشهد الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر اتجاهاً جديداً في أهدافها وتركيزها، فلم تعد إدارة تقليدية بشكل روتيني للمحافظة على النظام فيها، والتأكد من سير العملية وفق الجدول الموضوع لها، وحصر حضور المعلمين والطلبة وتغيبهم فقط؛ بل أصبحت الإدارة المدرسية تركز اهتمامها في الموقف التعليمي وفي توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نمو الطالب العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي، وتعمل الإدارة المدرسية على

تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، ولتحقيق جانب من الأهداف التربوية والسياسية والاجتماعية الموكولة للنظام التربوي ككل (الرشايده، 2007).

تعد الإدارة بالاستثناءإحدى مبادئ وظيفة الرقابة الإدارية– وهي من الوظائف الرئيسية للإدارة التربوية-، ويقصد بالإدارة بالاستثناء أن على المدير أن يعطي النتائج غير المتطابقة مع المعايير أهمية أكبر، ويقوم بتفويض بعض العاملين لأخذ القرار فيما يخص النتائج المتطابقة باعتبارها قرارات روتينية. وبما أن الإدارة بالاستثناء تعد واحدة من ركائز الرقابة الإدارية فأنها تقوم بتوضيح المهام الخاصة بعملية الرقابة الإدارية، وتتعرف السلطات الإدارية على سير العمل داخل المنظمة من خلال الرقابة الإدارية على الموارد البشرية، وذلك للتأكد من أن العمل يسير بالاتجاه الصحيح ولكشف المعيقات أو الانحراف، والعمل على إصلاحها وتبني الإجراءات الوقائية اللازمة لضمان عدم تكرارها وصولاً لتحقيق الأهداف (عباس، 2008).

تنطلق الإدارة بالاستثناء من فكرة أن تعطي الإدارة العليا للوحدات الأدنى حرية الحركة وحرية التصرف الإداري لمتابعة سير العمل اليومي، وأن الإدارة العليا تكتفي بالرقابة والتدخل بشكل استثنائي وفي ظروف وحالات استثنائية، وبذلك فإن الفلسفة الإدارية التي تنطلق منها الإدارة بالاستثناء هي (السعود، 2013):

1- أن رسم السياسيات ووضع الخطط والاستراتيجيات هي المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا، ويقع على عاتق الإدارة التنفيذية مسؤولية ترجمة تلك السياسات والاستراتيجيات إلى أهداف وبرامج تنفيذية.

2- أن المهمة اليومية للإدارة هي الرقابة على أداء المهام والسلوك العملي، وليس التدخل المباشر في طرق التنفيذ.

3- أن تدخل الإدارة يكون عادة لتصحيح انحرافات في الأداء والسلوك وتجاوزات قد تحرف أداء المنظمة عن خط سيرها لتحقيق أهدافها.

4- أن الإدارة العليا ستكون عاجزة عن الالتزام بعملها في رسم السياسات وتحديد الاستراتيجيات ما لم يرفع عن كاهلها عبئ الأعمال الروتينية اليومية وخاصة تلك التي يستطيع بعض العاملين في المستويات الإدارية الأدنى الاعتناء بها.

ويمكن تعريف الإدارة بالاستثناء بأنها أسلوب إدارييمكن المدير من تركيز اهتمامه على أكثر المناطق حساسية في المنظمة، ويسمح للمستوى الأدنى من الموظفين بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة. وهيالإدارة التي يقوم المديرون من خلالها بالتركيز على انحرافات النتائج عن المعايير الموضوعة وعلاجها وتجاهل النتائج التي تتطابق مع المعايير (Meersman & Tari, 2006).

ويقوم المدير بدعم مرؤوسيه من خلال متابعته للعمليات الروتينيةالتي يوكلها لهم بطريقة تجعلهم يرجعون إليه في قرارات المسائل المهمة فقط عندما يكون اهتمامه الشخصي هو المطلوب، ولا يرجعون إليه عندما لا يكون اهتمامه مطلوباً، ويعمل هذا النظام على مبدأ أن في أي منظمة يكون هناك الكثير من العمليات الروتينية ولكن القليل من العمليات الحيوية الحساسة. وعندما يتبنى المدير أسلوب الإدارة بالاستثناء فانه يجني فوائد مثل (Guruge, 1984):

1- توفير وقته الشخصي.

2- التركيز على الجهود الإدارية.

3- تعرف الأزمات والمشكلات الحرجة.

4- تنبيه الإدارة العليا للفرص والصعوبات.

5- رفع مستوى التفكير واتخاذ القرار إلى أقصى حد.

6- التقليل من الشكوك بين المرؤوسين ومنحهم الثقة.

ويمكن توضيح الإدارة بالاستثناء من خلال عمليات تنفيذية ومن خلال مراحل وخطوات إدارية ينبغي الاقتداء بها للوصول إلى تنفيذ سليم للإدارة بالاستثناء وهي:

أولاً: تحديد المعايير (Establishing standards): إذ على اختلاف أساليب وأنماط الإدارة؛ لابد من تحديد معايير العمل ومعايير طريقة الوصول للأهداف والالتزام بها.

ثانياً: قياس أداء العاملين والإدارة (Measuring Performance): وهي مرحلة تقصي حقائق أداء الإدارة في المنظمة ليتم البناء عليها، وكذلك أداء العاملين إذ يعد أداء العاملين مرآة لأداء الإدارة.

ثالثاً: مقارنة الأداء بالمعايير (Comparing Performance with Standards): وهنا يتم تقرير ما إذا كان مستوى أداء الإدارة والعاملين يحاكي المستوى المطلوب لتحقيق الأهداف، أو أن هناك انحراف. وينتج عن هذه المرحلة النتائج التالية:

- تفوّق الأداء على المعايير.
- توافقالأداء مع المعايير.
- انحرافالأداء عن المعايير.

رابعاً: تحليل الانحرافات وأسبابها (Analysis of the Deviation): وهنا يأتي دور الإدارة بالاستثناء لتوجيه الاهتمام بخصوص الانحرافات عن الأداء واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، والتركيز على مراجعة الأخطاء الهامة.

ويقوم أسلوب الإدارة بالاستثناء على أساس التوافق على مستوى المهمة بين المدير والعاملين، ويكون ذلك التفاهم في تنفيذ العمل بمعنى أنه لا داعي أن يقوم المدير بجميع الأعمال بنفسه، فإذا لم تكن هناك حاجة ماسة لوجود أو لقرار المدير؛ فيجب على العاملين أن يتبنوا عملية إتمام العمل دون الرجوع له ويكتفون بتعليمات واضحة لتنفيذ المهام، ويكون الرجوع للمدير ضرورياً إذا اصطدم العاملون بمهام تحتاج إلى قراراتٍ حساسة يمكن أن تؤدي إلى انحراف نتائج العمل عن المعايير وبالتالي القصور في تحقيق الأهداف والتأثير السلبي على المنتجات والمخرجات. وتدعم هذه العملية ما يعرف بتمكين العاملين وتفعيل مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها، الأمر الذي يزيد من فاعلية أداء العاملين وولائهم واهتمامهم بالعمل، ويقود ذلك إلى ضرورة التفريق بين نوعين من القرارات هما (Meersman & Tari, 2006):

1- القرارات الروتينية:

وهي القرارات الناتجة عن تكرار القرار الناتج عن تكرار الأعمال وتشابهها، حتى تتحوّل هذه القرارات إلى تعليمات محددة للقيام بأعمال ومهام محددة لا يتدخل فيها المدير مباشرة ويكتفي بالاطلاع والمصادقة على النتائج.

2- القرارات الحرجة:

وهي القرارات التي تعالج مهام حساسة وأعمال ذات طابع حيوي، يكون لها تأثير كبير ومباشر على منتجات ومخرجات العمل، يكون فيها انتباه وتركيز المدير والمتخصصين ضرورة قصوى.

متطلبات الإدارة بالاستثناء

يعد تخفيف العبء عن مديري المنظمات -الكبرى خاصة- من نقاط قوة وأهمية الإدارة بالاستثناء، ذلك أن مديري مثل تلك المنظمات يعانون من كثرة الأعمال وتشعبها، وتعدد المشكلات وتفرعها، في الوقت الذي يجب على المدير أن يصب تركيزه على تجويد مخرجات النظام وتحسين عملياته، لذلك يلجأ المديرين الذين يطمحون لتحقيق نتائج أفضل إلى الإدارة بالاستثناء من خلال تفويض بعضاً من صلاحياتهم للعاملين الأكفاء سعياً لتركيز جهودهم في المهام الأكثر حساسية. إلا أن لهذا الأسلوب الإداري متطلبات يجب على المدير تحقيقها إذا ما أراد النجاح عند تبني أسلوب الإدارة بالاستثناء، ومن هذه المتطلبات (عباس، 2008):

1- أن يتوفر لدى المدير الخبرة في مجال عمله أولاً والمعرفة بأسلوب الإدارة بالاستثناء وطرق الإفادة منه.

2- أن يكون المدير واثقاً من العاملين لديه ومن مهاراتهم وقدراتهم على تنفيذ المهام المناطة بهم، ومن أنهم على قدر المسؤولية.

3- أن يقوم المدير بتفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي ومدروس وبما يتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم وخبراتهم، وبشكل لا يتعارض مع مهامهم الأصلية.

4- توفر المرونة أو إيجادها في الهيكل التنظيمي، وفتح قنوات الاتصال بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى لتوفير المعلومات المناسبة لتحديد الاستثناءات.

5- توفير التدريب المناسب لكلٍ من الإدارة والعاملين لإكسابهم المهارة والمعرفة اللازمة لتحديد الاستثناءات.

فوائد الإدارة بالاستثناء

ويمكن أن يجني المدير من أسلوب الإدارة بالاستثناء الإيجابيات التالية (Armstrong, 2005):

1- تحفيز المدراء الجدد وتشجيعهم على تركيز جهودهم والنجاح، بأقل مستوى من الخبرة والتدريب.

2- توفير المدير لبعض الوقت الذي سيكون ضروريا ليتمكن المدير من التركيز في حل القضايا الهامة.

3- تشجيع العاملين وتحفيزهم من خلال المهام الجديدة المكلفين بها.

4- توفير معلومات هامة عن عمل المنظمة وأداء كلٍ من المدير والعاملين في حالات خاصة احتاجت مع الخبرة إلى استثناءات.

5- الكشف عن وبناء شخصيات قيادية ذات خبرة إدارية تبرز من خلال أداءها لمهام خاصة في أوقات حرجة.

معوقات نجاح الإدارة بالاستثناء

- **تفويض صلاحيات أكثر مما هو مطلوب:**

سوف يؤديتفويض صلاحيات أكثر مما هو مطلوب إلى تشتت معالم الإدارة وغياب وحدة الأمر، الأمر الذي يقود إلى صراعات وتنازع للسلطة.

- **تحديد الاستثناءات بشكل خاطئ:**

تقوم الإدارة بالاستثناء على تركيز المدير اهتمامه في نقاط معينة، إلا أن عدم القدرة على تحديد تلك النقاط بالشكل الصحيح سيتكفل بضياع الوقت والجهد وتبديد الموارد.

- **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:**

إذ لا بد للمدير أن يمنح العاملين صلاحيات تتناسب مع حجم ونوعية المسؤولية التي يكلفهم بها، ليكونوا قادرين على القيام بها، إذ تتطلب بعض المهام قدراً كبيراً من الصلاحيات بينما لا تحتاج أخرى إلا إلى القليل.

- **ميل المدير باتجاه فئة معينة:**

فالمدير لن يصل للنجاح إذا ما استخدم ووظف أسلوب الإدارة بالاستثناء لتمييز جهة أو فئة معينة من العاملين على الأخرى، من خلال دفع الصلاحيات في اتجاه والمسؤولية في اتجاه آخر(عباس، 2008).

الإجراءات الإدارية

يمكن أداء المهام الإدارية المدرسية بأكثر من طريقة، ويمكن أن يتعرض مدير المدرسة لأداء نفس المهمة أكثر من مرة في العام الدراسي أو في فترة زمنية معينة، ولكي يقوم بها بالشكل الصحيح في كل مرة يجب عليه إتباع إجراءات إدارية تضمن له القيام بتلك المهمة بنفس الطريقة.

مفهوم الإجراءات الإدارية

إن للإجراءات الإدارية مكانة خاصة على مستوى النظم الإدارية، وذلك لما لها من أهمية في تحديد السياسات العامة لإدارة المنظمة، وتفصيل وتقنين وتبسيط العمل الإداري وتحديد السلطة والمسؤولية وتحقيق التوازن بينها، وضمان لتحقيق العدالة والمساواة في تنظيم المعاملات والحفاظ على الحقوق والحريات بين كلٍ من الإدارة والعاملين ومتلقي الخدمة، وبما يعزز

الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وزيادة فاعلية الأداء على مستوى الأفراد والمنظمة وفي اتخاذ القرارات وتقديمها بشكل إداري مبسط يُلزِم أطراف العلاقة باتباعها.

وتعد المنظمة وحدة اجتماعية تقوم على مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة فيها من خلال التنسيق بين تلك الإمكانيات ووضع مجموعة من السياسات العامة والتي بدورها تترجم إلى مجموعة من الإجراءات الإدارية للوصول إلى تحقيق الأهداف. وبناءً على ذلك يمكن تعريف الإجراءات الإدارية بأنها مجموعة من القواعد التي تقوم على أساس القانون الإداري أو القانون الخاص المحدد مسبقاً لكيفية أداء الأعمال خلال جميع مراحلها، والخطوات المحددة الواجب على أفراد التنظيم الالتزام بها عند أداء المهام والأنشطة (السقاف، 2010).

مميزات الإجراءات الإدارية وفوائدها

ومن خلال مفهوم الإجراءات الإدارية نستنتج أنها تتسم بعدة ميزات تجعل منها أداة لتحقيق الوظائف التي بنيت من أجلها، ومن أهمها (سالم، 2000):

1- **التخطيط المسبق:** إذ نجد أن الإجراءات الإدارية مخططة ومحددة تستهدف كيفية أداء الأعمال بشكل متسلسل ضماناً لعدم التضارب.

2- **استهداف الخدمات:** إذ أن الإجراءات الإدارية خطوات تمر بها المعاملات من أجل تقديم الخدمات، وبما يحفظ حقوق المستفيدين من الخدمة.

3- **تبسيط التعليمات والأوامر:** فالإجراءات الإدارية مجموعة من الطرق التي تحدد لأفراد التنظيم التعليمات والأوامر الكتابية والالتزام بها من قبل الإدارات والأقسام من أجل أداء الأعمال والأنشطة بأفضل طريقة ممكنة.

4- الاعتماد على خطة التنظيم: إذ تعتمد الإجراءات الإدارية على خطة التنظيم لأنها تتضمن ما يجب عمله في المستقبل، وتحدد مسبقاً خطوات العمل في مختلف الإدارات والأقسام.

وعند الحديث عن الإجراءات الإدارية يجب التفريق بينها وبين السياسات العامة للمنظمة، فالسياسات العامة تقوم بتحديد القواعد العامة التي تتحكم بتوجيه الإجراءات حسب الظروف المستقبلة وذلك دون تحديد خطوات تنفيذ هذه الإجراءات، بينما تقوم الإجراءات الإدارية بتحديد خطوات التنفيذ بحسب مراحل منسقة ووفقاً للمخطط الزمني المحدد والمتوافق مع الموعد النهائي لأداء الأعمال، أي أن الإجراءات الإدارية مبنية على تحديد كيفية تنفيذ كل خطوة بحسب مرحلتها ومستوى أدائها في الإدارة أو القسم والوقت المحدد لتنفيذها، والفرد أو الأفراد المسؤولين عن أدائها.

إن جميع المعاملات التي تجري في إدارات المنظمات الحكومية أو الخاصة تمر بسلسلة من الخطوات والأفعال وفقاً لتتابع زمني محدد، وإن تحويل الأنشطة والعاملات إلى إجراءات وتبسيط الأخيرة إلى خطوات أولية يوفر آلة إدارية للوصول إلى النتيجة المطلوبة وإتمام تلك الأنشطة والمعاملات، إذ إن لكل نشاط سلسلة معينة من الخطوات تؤدي إلى تحقيقه، وهناك فوائد أخرى للإجراءات الإدارية مثل (السقاف، 2010):

1- تسريع إتمام المهام والأنشطة على مستوى الإدارات والأقسام داخل المنظمة بأقل وقت وجهد وتكلفة.

2- توحيد التصرفات وطريقة إتمام الأعمال من قبل الأفراد في الإدارات والأقسام بطريقة تحفظ حقوق متلقي الخدمة.

3- تسهيل عمليات التقييم والرقابة على تنفيذ الأعمال.

4- تطوير نموذج موحد للإجراءات المتبعة في تنفيذ عمل ما أو نشاط بالاستفادة من خبرات إجراءات تنفيذ نفس النشاط أو الأنشطة المشابهة في وقت سابق.

5- الإسهام في مكافحة الفساد الإداري في المنظمة من خلال إتباع القواعد القانونية والوقائية لمعالجة الحالات التي تحتوي على شبهة فساد.

6- تحديد التعليمات والأوامر المسبقة وفرض الالتزام بها من قبل أفراد التنظيم لتمكينهم من إتمام أعمالهم بأفضل طريقة ممكنة.

ويختلف إعداد ووضع الإجراءات الإدارية بحسب طبيعتها وبحسب اختلاف المنظمات ووظائفها، ففي المنظمات الصغيرة يتولى مدير الإدارة وضع الإجراءات الإدارية بحسب مجال الاختصاص، أما في المنظمات الكبيرة فتتولى وحدة تنظيمية متخصصة في مجال التنظيم الإداري وطرق دراسة العمل وظيفة وضع الإجراءات الإدارية، إذ تقوم بفحص المشاكل الخاصة بإجراءات العمل الإداري، وإعداد ومراجعة وتبسيط الإجراءات وتدريب أفراد التنظيم على الإجراءات المناسبة لكل نشاط. ومن هنا؛ شرعت المنظمات في تبسيط العمل الإداري من خلال الإجراءات الإدارية المناسبة لكل نشاط بشكل يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات الحديثة في أساليب وآليات تنفيذ المهام وتحقيق أهدافها، من خلال رفع مستوى الأداء وتحسين نوعيته، ورفع مستوى رضا متلقي الخدمة عن طريق وضع الإجراءات الإدارية الملائمة (عقيلي؛ والمؤمن، 2000).

خصائص الإجراءات الإدارية

قد يعاني العاملين في المنظمة ومتلقي الخدمة على حدٍ سواء من تعقيد العمليات أو المعاملات، ويصل التعقيد أحياناً إلى سياسات المنظمة والأهداف، ينتج عن ذلك صورة من الإهمال أو التباطؤ تظهر على الإدارات والأقسام التي تعاني بالأخص من ذلك التعقيد، لذلك فإن للإجراءات الإدارية خصائصها التي تعين على تسيير أعمال الإدارات في المنظمة ومنها (السقاف، 2010):

1- تقوم الإجراءات الإدارية على ترجمة التطلعات والأهداف في إطار السياسة العامة لإدارة المنظمة.
2- يتم تحديد الإجراءات الإدارية وفقاً للمعلومات والحقائق القائمة على توضيح مسار الأعمال الإدارية، وليس على أساس الافتراضات.
3- تعمل الإجراءات الإدارية على توضيح نظام الحوافز المادية وفقاً للموارد المادية والبشرية المتاحة.
4- يتم تحديد الإجراءات الإدارية الملائمة لكل نشاط بحسب الطبيعة القانونية والإدارية، وبما يتماشى مع تحقيق الأهداف.
5- يتم تصميم الإجراءات الإدارية وخطوات التنفيذ بحسب طبيعة النشاط، بحيث تتوافق وتتكامل الإجراءات مع بعضها ودون تعارض.
6- تتسم الإجراءات الإدارية بالمرونة أي إمكانية تعديل الإجراء بما يتماشى مع تغيّر الظروف.

7- تتسم الإجراءات الإدارية بالاستمرارية، أي ثبات خط سير الإجراء المقرر في ضوء ثبات ظروف النشاط.

8- توفر الإجراءات الإدارية على شكل دليل أو مرجع لكافة الخطوات التفصيلية لتنفيذ نشاط ما، بما يضمن تلافي المشكلات الخاصة بسوء فهم الإجراءات أو تعريفها أو الاختلاف في تفسيرها.

مبادئ الإجراءات الإدارية

تسير أهداف المنظمة وفق مبادئ قانونية محددة يلتزم بها أفراد المنظمة ويعملوا على مراعاتها رغم التعقيدات التي قد تطرأ على بعضها وتعرقل تدفق العمل، لذلك يجب على الإدارة تقييم الإجراءات الإدارية ومراجعة علاقتها بالأهداف، كما أن كثرة الإجراءات الإدارية التي تتحكم في تدفق العمل قد تؤدي إلى خلق الحواجز بين العاملين، نظراً لعدم سعي المنظمة لتوحيد وتبسيط الإجراءات الإدارية وعدم اهتمامها بإدارة الوقت مما قد يدفع بالعاملين إلى عدم الإحساس بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف وإلى اللامبالاة.

لذلك فإن تقييم ومراجعة الإجراءات الإدارية ومراعاة مبادئها يساعد على ضبط الأداء لدى العاملين وتبسيط ما يمكن تبسيطه من خطوات تنفيذ العمل دون المساس بمعايير العمل أو بسياسة المنظمة وأهدافها، ومن مبادئ الإجراءات الإدارية ما يلي (السقاف، 2010):

1- تحديد هدف كل خطوة من خطوات الإجراءات الإدارية.

2- أن تسهم خطوات العمل والإجراءات الإدارية في زيادة مردود العمل الإداري وإنجاز العاملين.

3- أن تتبع الإجراءات الإدارية تسلسل وترتيب واضح من خلال خطواتها التفصيلية بشكل يضمن تنفيذ النشاط.

4- أن يتم مراعاة عامل الوقت عند وضع الإجراءات الإدارية، وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل خطوة من خطوات العمل.

5- منع الازدواجية والحرص على عدم التضارب في الإجراءات الإدارية وخطوات التنفيذ فيما يخص النشاط الواحد.

6- تحديد معالم الإجراءات الإدارية الضرورية، وتقفّي أثر الإجراءات والخطوات المكررة وعديمة النفع والتخلص منها.

7- مراعاة الاختصاص في كل وظيفة وفي كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي، ومراعاة الاختلاف في حاجات كل اختصاص.

العوامل المؤثرة على فاعلية الإجراءات الإدارية

إن الجهة التي تعمل على وضع الإجراءات الإدارية تقوم بتحليل الوظائف الإدارية أولاً، وهي وظيفة ما يعرف بالمحلل الإداري، وينبغي عليه أن يعمل بطرق متعددة لحصر العوامل المؤثرة على فاعلية الإجراءات الإدارية قبل البدء بتحليل الوظائف، من خلال مقارنة الحقائق والمعلومات التي يحصل عليها لتجنب المبالغة أو القصور إن وجدت في المعلومات الواردة إليه من الإدارات والأفراد. ويعد جمع المعلومات جزء من عملية التحليل الوظيفي، وتحقق الأخيرة علاقة متوازنة بين الوظائف الإدارية، وكذلك حصر القوانين والأنظمة التي تعرّف الوظيفة وتحدد مستواها التنظيمي واختصاصاتها وعلاقتها بالإدارات والأقسام الأخرى، وبالإضافة إلى

ذلك؛ فإن التحليل الوظيفي يحدد الخرائط والنظم الإجرائية وبالتالي تحديد سير الإجراءات، ومن أهم العوامل المؤثرة على فاعلية الإجراءات الإدارية ما يلي (جرادات، 2008):

1- **دقة تحديد أهداف المنظمة:** إذ يجب أن تقسم أهداف المنظمة إلى أهداف عامة وأهداف فرعية ويتم تحديدها بدقة لإتاحة الفرصة لتحديد الإجراءات الإدارية بشكل دقيق.
2- **سياسات المنظمة العامة:** وتتمثل بالقواعد العامة لتنفيذ خطوات الإجراءات في جميع المجالات والمستويات التنظيمية، وإن رسم السياسات بشكل واضح يجعل من الإجراءات الإدارية خطوات واضحة.
3- **طبيعة تقسيم العمل:** ويقسّم العمل في المنظمة إلى وظائف مختلفة وفقاً للمهمة التي يؤديها أفراد التنظيم، وإذا ما تم تقسيم العمل بالشكل الصحيح تمكنت الإجراءات الإدارية من تجنب الازدواجية والتعقيد.
4- **تدرج المسؤوليات والصلاحيات في هيكلة المنظمة:** إذ يتم أداء العمل في المنظمة وفقاً لمستويات تنظيمية محددة من المسؤوليات والصلاحيات تتبع تسلسل واضح للإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.
5- **مرونة الهيكل التنظيمي وسلاسة عمليات الاتصال:** تساعد مرونة الهيكل التنظيمي على تفعيل وتحسين نوعية عمليات الاتصال، وبالتالي نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية بشكل دقيق، الأمر الذي ينعكس على عمل المحلل الإداري.
6- **متطلبات تشريعية وقانونية:** وهي واحدة من أهم متطلبات عمل المحلل الإداري لتجميع المعلومات والحقائق عن الوظيفة ومستواها التنظيمي واختصاصها وعلاقتها بالمستويات التنظيمية الأخرى.

تدفق الإجراءات الإدارية

يقوم المحلل الإداري بتحديد الأهداف الفنية والاقتصادية والتنظيمية، ومن ثم يتم تحديد الإجراءات الإدارية من خلال التشاور مع إدارة المنظمة والعاملين في بعض الأحيان، وتخضع هذه الإجراءات إلى الاختبار والتدقيق، الأمر الذي يتطلب توافر الموارد المادية والبشرية، ومن خلال التأكيد على صلاحية تلك الإجراءات تضمن المنظمة تدفق سلس في الإجراءات الإدارية وحلول عمليات مرنة تتيح تنفيذ الأنشطة بأفضل طريقة ممكنة، وبعد ذلك يتم إعداد مدونة إرشاد لتحديد تدفق الإجراءات فتصبح بمثابة تعليمات وإطار عام لتحليل الإجراءات الإدارية، ومن خطوات تدفق الإجراءات الإدارية ما يلي (السقاف، 2010):

1- تحديد اسم الإجراء لتمييزه عن باقي الإجراءات، بحيث يتضح كل تدفق إجرائي بحسب مدخلاته ومخرجاته دون تكرار.
2- تحديد الخطوات التفصيلية في الإجراء وتحديد دورها بشكل واضح، وتحديد المدة الزمنية اللازمة لكل خطوة وصولاً إلى المعدل الزمني للإجراء.
3- تصميم الوثائق الإدارية الواجب استخدامها في كل إجراء بشكل عام، وفي كل خطوة تفصيلية بشكل خاص.
4- تحديد الإجراءات الإدارية ونوعيتها بحسب الاختصاص، وتحديد موقعها من سياسات وأهداف المنظمة من حيث الواجبات والمسؤوليات، مع الأخذ بعين الاعتبار القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحدد الإجراء.

المتابعة الدورية للإجراءات الإدارية

أشار عقيلي والمؤمن (2000) إن مصادقة الإدارة على الإجراءات الإدارية الجديدة لا يشكل نهاية المطاف؛ إذ لابد من متابعة تطبيق الإجراءات من قبل الإدارة أو المحلل الإداري من خلال التأكد المستمر من فاعلية الإجراء، واستخدام أسلوب حساب العمل كأداة لتقييم فاعلية الإجراء الجديد. ويمكن التأكد من فاعلية الإجراءات الإدارية عن طريق مقارنة الأداء المنظمي والفردي المكوّن من الإجراءات الإدارية بالأهداف ودرجة تحقيقها، والتحقق من عدم تسرب خطوات غير ضرورية إلى الإجراءات الإدارية المصادق عليها.

ومن أهم طرق المتابعة الدورية للإجراءات الإدارية إعداد كتيب يتضمن أسس تبسيط الإجراءات الجديدة كدليل في عملية تحليل وتقييم الإجراءات في الإدارات والأقسام، وكذلك جمع خرائط سير العمل وتوزيع العمل وغيرها من المستندات الناتجة عن عملية التحليل لتدخل في ذلك الكتيب ليصبح مرجعاً في توجيه المتابعة الدورية للإجراءات الإدارية الجديدة.

الدراسات السابقة

يورد الباحث في هذا الجزء من الفصل الثاني مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة الموضوعية بالدراسة وفق التسلسل الزمني:

أجرى كل من الفتان، كيبيا، لوكانن وسبنس (Alftan, Kaipia, Loikkanen, and Spens, 2015) دراسة بعنوان "مركزية التخطيط لسلسلة تزويد البقالة: إدارة استثناء محسنة"، هدفت إلى تقديم أنموذج عمليات للتعاون بتجديد موارد البيع بالتجزئة وتحديد مزاياه وحدوده المتوقعة لأعضاء سلسلة تزويد البقالة، ولتحقيق هدف هذه الدراسة أجريت دراسة حالة من

خلال مقابلات شبه منظمة لأربعة مشاركين من أربع شركات مختلفة في المملكة المتحدة، وأظهرت النتائج بأن إدارة تجديد متاجر بيع التجزئة تواجه التحديات على الرغم من التقدم في الممارسات التعاونية في سلاسل توريد البقالة، وأن الإدارة بالاستثناء فيما يخص الطلب هو التحدي الأكبر، واقترح الباحث نموذج تجديد لإيجاد منهج تخطيط مسبق للإدارة بالاستثناء والتركيز فيه من خلال إيجاد طريقة للتنبؤ بالطلب الأكثر أهمية واستثناء الطلبات الأقل أهمية.

كما قامت نسرين أبو هندي (2015) بدراسة بعنوان "قواعد إدارية مقترحة للاتصال الإداري لتفعيل أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن بناءًعلى نماذج اتصال مختارة" هدفت لاقتراح قواعد إدارية للاتصال الإداري لتفعيل أداء مديري المدارسفي وكالة الغوث الدولية في الأردن، قد تكوّن مجتمع الدراسة من (307) من المديرين والمساعدين والمديرات والمساعدات في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن للعام الدراسي (2014-2015) موزعين على مناطق وكالة الغوث الدولية الأربع التي هي:شمال عمان، وجنوب إربد، والزرقاء، وإربد. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء أداة خاصة بالاتصال الإداري مكونة من قواعد وفقرات خاصة لتنظيم عمل المديرين وتفعيل أدائهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تكوّنت من (84) موزعة على ستة عشر مجالاً. وقد أشارت النتائج إلى أن جميع قواعد الاتصال الإداري الخاصة بتفعيل الأداء الإداري لمديري مدارس وكالة الغوثالدولية في الأردن (لواقع الاتصال الإداري) جاءت بدرجة متوسطة من حيث توافرهامن وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين، وكذلك أشارت النتائج إلى أن جميع قواعد الاتصال الإداري الخاصة بتفعيل الأداء الإداري لمديري مدارس وكالة الغوثالدولية في الأردن (لأهمية الاتصال الإداري) جاءت بدرجة مرتفعة من حيث أهميتها من وجهنظر المديرين والمديرين المساعدين،

وبناءً على ذلك تم اقتراح قواعد إدارية للاتصال الإداري لتفعيل أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن.

وقد قامت راوية الشبول (2014) بدراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا لمبادئ المدرسة المجتمعية ومقترحاتهم لتفعيلها" هدفت لتعرف درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا لمبادئ المدرسة المجتمعية ومقترحاتهم لتفعيلها، وكذلك للكشف عن وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لتعزى لمتغيراتهم. تكوّن مجتمع الدراسة من (141) مديراً ومديرة ومساعيهم في مديرية تربية وتعليم لواء الرمثا، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكوّنت من (66) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا لمبادئ المدرسة المجتمعية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات لتفعيل ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا لمبادئ المدرسة المجتمعية مثل تعزيز التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي، وتفعيل دور المدارس والعاملين فيها بالشكل المطلوب.

كما أجرت نوال أحمد (2013) دراسة بعنوان "الإدارة المدرسية وعلاقتها في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية مع المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية فيمحافظة إربد ومقترحات للتطوير" هدفت للكشف عن دور الإدارة المدرسيةوعلاقتها في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية مع المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية فيمحافظة إربد. تكوّن مجتمع الدارسة من (3965) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية تكوّنت من (720) معلما ومعلمة موزعين على سبع مديريات، وتم إجراء مقابلة مع (50) مديراً ومديرة، و(25) ولي أمر من الذكور والإناث.ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على

أربعة مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية وعلاقتها في تحفيز المجتمع المحلي نحوعلاقة تشاركية جاء بدرجة تقدير متوسطة.

وأجرت ليلى الباكير (2013) دراسة بعنوان "أساليب الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحصيل تلاميذ التعليم الأساسي(الحلقة الثانية) دراسة ميدانية في محافظة دمشق لصفي الخامس والسادس" هدفت لتعرف درجة إتباع المديرين والمديرات لأساليب الإدارة المدرسية (الأوتوقراطي، الفوضوي، الدبلوماسي، والديمقراطي) في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، ولتعرف أكثر الأساليب الإدارية إتباعاً من قبل المديرين والمديرات في المدارس الرسمية للتعليم الأساسي في محافظة دمشق. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة إتباع المديرين والمديرات لأساليب الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة للأسلوب الأوتوقراطي، وبدرجة منخفضة للأسلوب الفوضوي، وبدرجة متوسطة للأسلوب الدبلوماسي، وبدرجة مرتفعة للأسلوب الديمقراطي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأسلوب الديمقراطي هو أكثر أساليب الإدارة المدرسية إتباعاً من المديرين والمديراتمن وجهة نظر المعلمين، يليه الأسلوب الدبلوماسي ثم الأسلوب الأوتوقراطي وأخيراً الأسلوب الفوضوي.

كما أجرت سناء خصاونة (2013) دراسة بعنوان "دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الأخلاقية في مدارس محافظة إربد ومقترحات التطوير" هدفت للكشف عن دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الأخلاقية في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت لتعرف المقترحات الممكنة لتحسين دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الأخلاقية. تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين في مديريات التربية في محافظة

إربد (قصبة إربد، لواء بني عبيد، ولواء المزار الشمالي) والبالغ عددهم (261) مديراً ومديرة و(6208) معلماً ومعلمة، وتكوّنت عينة الدراسة من (12) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة قصدية و(313) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بناء استبانة تكوّنت من (50) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات لتعرّف دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الأخلاقية لطلبة المدارس، بالإضافة لاستخدام أسلوب المقابلة لجمع المقترحات المناسبة لتحسين دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الأخلاقية لطلبة المدارس. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الأخلاقية لطلبة المدارس لدى طلبة المدارسمن وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.

وأجرى محمد (2012) دراسة بعنوان "دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية"، هدفت إلى بناء إطار نظري عن مفهوم الإدارة بالاستثناء ودورها في القيادة الريادية للاستفادة منها في خدمة المكتبة العلمية في مجال الإدارة والقيادة، إضافة إلى كيفية الاعتماد على مبادئ وأسس الإدارة بالاستثناء لبناء القيادات الريادية في مجتمع الدارسة وعينتها في محافظة السليمانية في العراق، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن بناء القيادات الريادية اعتماداً على مبادئ وأسس الإدارة بالاستثناء، وأشارت إلى أن تبني وتطبيق مبادئ وأسس الإدارة بالاستثناء عمل على تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة بالاستثناء والقيادة الريادية، ووجود التأثير المعنوي الإيجابي بين أبعاد الإدارة بالاستثناء والقيادة الريادية.

وأجرت ماجدة بطاينة (2011) دراسة بعنوان "اثر تبسيط الإجراءات على فاعلية القرارات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية" هدفت للكشف عن اثر تبسيط الإجراءات على

فاعلية القرارات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية. تكوّن مجتمع الدراسة من (416) موظفاً من دائرة الجمارك الأردنية فيما باغ عدد أفراد العينة (117) فرداً، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكوّنت من ستة مجالات لمقياس تبسيط الإجراءات هي: (حداثةالإجراءات، وضوح الإجراءات، قصر الإجراءات، كفاءة العاملين، توفرالمعلومات والوسائل المطلوبة، وبساطة النماذج المستخدمة)، وخمسة مجالات لمقياس فاعلية القرارات هي: (تنفيذ البديل،تحديد المشكلة، تقيم البدائل، الرقابة والمتابعة على تنفيذ البديل، تطوير البدائل) بغرض جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات المتغير المستقل (أثر تبسيط إجراءات العمل على فاعلية القرارات) قد جاءت بدرجة مرتفعة، وبينت النتائج أيضا أن مستوى فاعلية القرارات قد جاءت بدرجات بينمتوسطة ومرتفعة. كما كشفت الدراسة عن وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لتبسيط إجراءات العمل بجميع أبعادها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات وبجميع أبعادها.

وأجرى آل مبارك (2009) دراسة بعنوان "دور مدير المدرسة الابتدائية في تفعيل تطبيق نظام التقويم التربوي في التعليم الابتدائي بمملكة البحرين" هدفت للكشف عن دور مدير المدرسة الابتدائية في تفعيل تطبيق نظام التقويم التربوي في التعليم الابتدائي بمملكة البحرين. تكوّن مجتمع الدراسة وعينتها من جميع معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين وقد تم استرجاع ما نسبته (58 %) من الاستبانات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور مدير المدرسة الابتدائية في تفعيل تطبيق نظام التقويم التربوي في التعليم الابتدائي بمملكة البحرين جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين.

وقام الفهيقي (2008) بدراسة بعنوان "درجة امتلاك وممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية للكفايات التقنية في الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم في منطقة تبوك" هدفت لتعرّف درجة امتلاك وممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية للكفايات التقنية في الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم في منطقة تبوك في ضوء متغيرات الدراسة. تكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية في السعودية والبالغ عددهم (530) مديراً ومديرة تم اختيار (408) مديراً ومديرة منهم كعينة عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكوّنت من (63) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال الاستخدام، المجال الإداري، المجال التعليمي، والمجال التقويمي. وقد أشارت النتائج إلى أن درجة امتلاك وممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية للكفايات التقنية في الإدارة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أن درجةممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية للكفايات التقنية في الإدارة المدرسيةجاءت بدرجة متوسطة.

وأجرى القشبري (2007) دراسة بعنوان "تفعيل أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء أنموذج سووت (SWOT)" هدفت لتفعيل أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الاستراتيجي من خلال التحليل الاستكشافي الداخلي في ضوء أنموذج سووت لواقع المدرسة، كما هدفت الدراسة أيضاً لوضع تصور مقترح لآلية التخطيط الاستراتيجي، بما يتلاءم مع واقع المدرسة الثانوية وبيئتها الداخلية. تكوّن مجتمع الدراسة من (29) مديراً و(1162) معلماً في (29) مدرسة ثانوية، بينما تكوّنت عينة الدراسة من (15) مديراً و(174) معلماً. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وقام بالتحقق من صدها وثباتها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في صياغة أهداف الخطة وفي تنفيذها وتقويمها ومتابعتها في المدارس الثانوية في محافظة عدن، وغياب مبدأ

التخطيط الاستراتيجي في الخطة المدرسية والتي يضعها مديرو المدارس الثانوية في محافظة عدن، وبناءً على هذه النتائج تم وضع تصور للعمل بمبدأ التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية في محافظة عدن.

كما أجرى القطيبي (2006) دراسة بعنوان "أثر الإجراءات الإدارية على نمو الاستثمار دراسة الهيئة العامة للاستثمار بالجمهورية اليمنية للفترة (1992-2004)" هدفت لتعرف نظام الإجراءات الإدارية الخاصة بالاستثمار في الهيئة العامة للاستثمار بالجمهورية اليمنية للفترة (1992-2004) وأثر هذه الإجراءات على نمو الاستثمار. وقداتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التاريخي في دراسة الحالة، بوصف نظام وإجراءات الاستثمار باليمن، وتحليل الظاهرة عن طريق البيانات والمعلومات التي توفرت للباحث، واستخدمت الدراسة الاستبيان والمقابلات الشخصية والملاحظات المباشرة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (2279) مستثمراً تم اختيار (280) مستثمراً منهم بطريقة عشوائية كعينة للدراسة. وقد أشارت النتائج إلى وجود قصور بالإجراءات الإدارية الخاصة بالتنسيق والاتصال فيما بين الهيئة العامة للاستثمار والجهات الحكومية المعنية بمعاملات الاستثمار.

وقام الصلوي (2005) بدراسة بعنوان "المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في مدينة تعز" هدفت للكشف عن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في مدينة تعز. تكوّن مجتمع الدارسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والبالغ عددهم (28) مديراً ومديرة، ووكلائهم البالغ عددهم (61) وكيل ووكيلة، والموجهين التربويين البالغ عددهم (285) موجهاً وموجهة، وتكوّنت عينة الدراسة من (25) مديراً ومديرة (47) وكيل ووكيلة و(57) موجهاً وموجهة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام

الباحث بتطوير استبانة تكوّنت من (47) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وقد أشارت النتائج إلى أن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في مدينة تعز جاءت بدرجة كبيرة حسب عينة الدراسة.

وأجرى أبو أحمد (2003) دراسة بعنوان "دور الإدارة المدرسية في تفعيل مشاركة الطلبة في بالنشاط الرياضي الداخلي من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية" هدفت لتعرف دور الإدارة المدرسية في تفعيل مشاركة الطلبة في بالنشاط الرياضي الداخلي من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية، كما هدفت لتعرف مدى اختلاف دور الإدارة المدرسية في تفعيل مشاركة الطلبة في بالنشاط الرياضي الداخلي حسب متغيرات الدراسة. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التربية الرياضية في مدارس مديرية تربية إربد الأولى تم اختيار (116) معلماً ومعلمة منهم كعينة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تكوّنت من (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وقد أظهرت النتائج أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل مشاركة الطلبة في بالنشاط الرياضي الداخلي جاء بدرجة كبيرة.

وأجرى ليو وشي وكاو (Liu, Shih, and Kao, 2001) دراسة بعنوان "تبني المراقبة بالاستثناء من قبل المتعاملين بالإدارة بالاستثناء" هدفت إلى اقتراح نموذج متعدد العوامل لتبني المراقبة بالاستثناء من قبل المتعاملين بالإدارة بالاستثناء، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم إجراء تجربة في تايوان للتحقيق في أداء عوامل تبني المراقبة بالاستثناء من خلال محاكاة عمليات الإدارة المالية للعالم الواقعي في الصفقات التسويقية، ويشير التحليل النظري والعملي أن تبني المراقبة بالاستثناء يكشف المزيد من الاستثناءات في الوقت المناسب قبل تكبد أعباء مخاسر إضافية.

وقام درويش (1993) بدراسة بعنوان "اتجاهات معلمي المرحلة الثانوية في مديرية تربية عمان الأولى نحو إجراءات العقوبات الإدارية" هدفت لتعرف اتجاهات معلمي المرحلة الثانوية في مديرية تربية عمان الأولى نحو إجراءات العقوبات الإدارية ومعرفة فيما إذا كانت هذه الاتجاهات تختلف تبعاً لمتغيرات الدراسة. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدارس مديرية تربية عمان الأولى للعام الدراسي (1990-1991) والبالغ عددهم (926) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار (528) معلماً ومعلمة كعينة عشوائية من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكوّنت من (50) فقرة لقياس اتجاهات المعلمين نحو إجراءات العقوبات الإدارية ضمن مقياس متدرج مكوّن من خمسة مستويات: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وقد أشارت النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة في درجة موافقتهم جاءت بدرجة متوسطة على هذه الإجراءات.

كما أجرى قيمر (Gamer, 1969) دراسة بعنوان "تقارير تَحكّم العمليات للإدارة بالاستثناء" هدفت لاستعراض رؤوس المواضيع ومفاتيح التطوير ذات العلاقة بتقارير تَحكّم عمليات الإدارة بالاستثناء، وقد أجريت هذه الدراسة في نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أشارت النتائج إلى وجوب التركيز على البيانات التي من شأنها أن تحذر السلطة التنفيذية المسؤولة عن التصدي للأعراض التي تشير إلى فشل محتمل في تحقيق الأهداف كواحدة من مفردات أسلوب الإدارة بالاستثناء، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجوب التقليل من رفع التقارير ذات التفاصيل الدقيقة لإعطاء الإدارة العليا المجال لمناقشة المشكلات ذات التأثير الأعلى على النتائج واقتراح الحلول المناسبة.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تُظهر الدراسات السابقة أهمية الإدارة بالاستثناء كأسلوب إداري، إذ أشارت نتائج دراسة (محمد، 2012) إلى أنه يمكن بناء القيادات الريادية اعتماداً على مبادئ وأسس الإدارة بالاستثناء وأن هذا الأسلوب الإداري يعمل على تنمية روح الابتكار والمبادرة وهما أمران على مستوى من الأهمية لمدير المدرسة. وكذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة (Liu, Shih, Kao, 2001) من أن تبني المراقبة بالاستثناء يكشف مخاطر محتملة وبالتالي أخذ الحيطة من جانب الإدارة.

في حين أشارت نتائج دراسة قيمر (Gamer, 1969) أن على المدير التركيز على البيانات التي تشير إلى قصور محتمل في تحقيق الأهداف، والتقليل من التقارير الروتينية لإعطاء المدير المجال للتركيز على المشكلات الأكبر، وهما من أسس نجاح الإدارة بالاستثناء.

وقد اقترح الفتان وآخرون (Alftan and others, 2015) نموذج تجديد لإيجاد منهج تخطيط مسبق للإدارة بالاستثناء.

كما أظهرت بعض الدراسات دور الإجراءات الإدارية وتبسيطها في تنفيذ العمل الإداري، فقد أشارت نتائج دراسة بطاينة (2011) أن تصورات المبحوثين لأثر تبسيط إجراءات العمل على فاعلية القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاءت اتجاهات معلمي المرحلة الثانوية في مديرية تربية عمان الأولى نحو إجراءات العقوبات الإدارية بدرجة متوسطة في دراسة درويش (1993)، وقد أشارت دراسة القطيبي (2006) إلى وجود قصور بالإجراءات الإدارية الخاصة بالتنسيق والاتصال فيما بين الهيئة العامة للاستثمار والجهات الحكومية المعنية بمعاملات الاستثمار.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى مقترحات لتفعيل بعض الجوانب الإدارية لدى مديري المدارس والإدارات المدرسية كمبادئ المدرسة المجتمعية التي اقترحت دراسة الشبول (2014) مجموعة من الإجراءات لتفعيل ممارستها لدى مديري مدارس لواء الرمثا، وكذلك تفعيل أداء مديري المدارس من خلال قواعد إدارية مقترحة للاتصال الإداري في دراسة أبو هندي (2015)، كما وضعت دراسة القشبري (2007) تصور للعمل بمبدأ التخطيط الاستراتيجي لتفعيل أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الاستراتيجي، وتفعيل مشاركة الطلبة في بالنشاط الرياضي من قبل مديري المدارس والذي جاء بدرجة كبيرة في دراسة أبو أحمد (2003)، وتفعيل تطبيق نظام التقويم التربوي في التعليم الابتدائيمن قبل مديري المدارس أيضاً والذي جاء بدرجة متوسطة في دراسة آل مبارك (2009).

وقد تناولت بعض الدراسات الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق الأهداف، وكذلك علاقة أساليبها ببعض المتغيرات كالتحصيل الدراسي كما جاء في دراسة الباكير (2013) والتي أشارت إلى أن الأسلوب الديمقراطي هو أكثر أساليب الإدارة المدرسية إتباعاً من المديرين والمديراتمن وجهة نظر المعلمين، يليه الأسلوب الدبلوماسي ثم الأسلوب الأوتوقراطي وأخيراً الأسلوب الفوضوي، وكذلك دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الأخلاقية في مدارس محافظة إربد والتي أشارت دراسة خصاونة (2013) بأنها قد جاءت بدرجة مرتفعة، وعلاقة الإدارة المدرسية في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية مع المدارس الحكومية والتي أشارت دراسة أحمد (2013) بأنها جاءت بدرجة متوسطة، وقد تناولت دراسة الصلوي (2005) المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية والتي جاءت حسب أداة الدراسة بدرجة كبيرة، وأخيراً تناولت دراسة الفهيقي (2008) الكفايات التقنية في الإدارة المدرسية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تسعى إلى اقتراح إجراءات إدارية تربوية جديدة لتكون مرشداً إدارياً لمديري المدارس الأساسية في الأردن لتفعيل الإدارة بالاستثناء، وذلك ضمن أسلوب إداري جديد يختلف عما ورد في دراسات سابقة بحثت في المواضيع ذاتها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة والعينة

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

إجراءات الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يحتوي هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأداة المعتمدة في جمع البيانات، وكيفية بناؤها، والتحقق من صدق وثبات الأداة، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

وقد هدفت الدراسة لاقتراحاجراءات إدارية تربوية لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، ومن أجل تحقيق هذا الهدف استخدم الباحث منهج البحث المسحي التطويري وذلك ضمن المراحل الآتية:

- **المرحلة الأولى:** الإطار النظري للإدارة بالاستثناء: إذ قام الباحث في هذه المرحلة بالإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة بالاستثناء من حيث المفهوم والأهمية وفوائد الأسلوب، والعمليات التنفيذية، والمتطلبات، ومعوقات التطبيق.
- **المرحلة الثانية:** أسس الإجراءات ومبادئها، والعوامل المؤثرة في فاعليتها، وآلية بنائها وتدفقها.
- **المرحلة الثالثة:** جمع المعلومات عن واقع وأهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر المديرين والمعلمين كما يلي:

تم إتباع المنهج المسحي التطويري لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال بناء أداة الدراسة والتي كشفت من خلال المنهج المسحي الوصفي التحليلي عن واقع وأهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر المديرين والمعلمين،

وعلى هذا الأساس قام الباحث بتطوير إجراءات إدارية تربوية لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، ومن ثم قام الباحث بعرض الإجراءات على مجموعة من الخبراء التربويين للكشف عن قابليتها للتطبيق.

مجتمع الدراسة والعينة

تكون مجتمع الدراسة من فئتين هما:

الأولى: جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن للعام الدراسي (2016-2017) والبالغ عددهم (2394) مديراً ومديرة للمدارس الأساسية والموزعة على ثلاثة أقاليم كما يلي:

الجدول (1)

المدارس الأساسية في الأردن حسب الإقليم والمحافظة (مجتمع الدراسة)

الإقليم	المحافظة	المدارس الأساسية	المجموع
الشمال	اربد	459	
	المفرق	314	
	جرش	128	
	عجلون	73	**974**
الوسط	عمان	493	
	البلقاء	140	
	الزرقاء	257	
	مادبا	92	**982**
الجنوب	الكرك	190	
	الطفيلة	84	
	معان	130	
	العقبة	34	**438**
المجموع			**2394**

❖ حصل الباحث على بيانات مجتمع الدراسة من وزارة التربية والتعليم بموجب كتاب تسهيل المهمة.

الثانية: أربعة معلمين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من كل مدرسة تم اختيارها من ضمن العينة.

وقد تم اختيار إقليم الشمال كعينة قصدية للدراسة. ليصبح مقدار العينة كما يلي:

الجدول (2)

المدارس الأساسية في إقليم الشمال حسب المحافظة وأعداد المديرين والمعلمين (عينة الدراسة)

	المدارس الأساسية	**مقدار العينة العشوائية**		
		مدير	**معلم**	**المجموع**
اربد	459	16	64	80
المفرق	314	12	48	60
جرش	128	9	36	45
عجلون	73	7	28	35
المجموع	974	44	176	**220**

أداة الدراسة

لتعرف واقع وأهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء، وبعد الاطلاع على الأدب والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وأدواتهامثل: (قاسم 2014، Meersman & Tari, 2006، Armstrong 2005)، قام الباحث ببناء استبانة مكوّنة من جزأين؛ الجزء الأول لقياس واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، والجزء الثاني لقياس أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

وقد تكونت الأداة بصورها الأولية من ثلاثة مجالات و(27) فقرة كما هو مبيّن في الملحق (1)، وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وتكونت بصورتها النهائية من (27) فقرة وثلاثة مجالات هي: المقدرة الإدارية، العمليات الإدارية، التفويض، ويبين الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية. واستكمالاً لعملية جمع البيانات قام الباحث بالحصول على كتب تسهيل المهمة من الجامعة الأردنية ومن وزارة التربية والتعليم، ويبين الملحق (4) كتب تسهيل المهمة.

صدق أداة الدراسة

تم استخدام صدق المحتوى بحيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنيةكما هو موضح في الملحق (2) حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن مناسبة الفقرات، ودرجة انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تبديل بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليبقى عدد فقرات الاستبانة (27) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وقد أعطي لكل فقرة في ميزان الواقع وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، كما أعطي لكل فقرة في ميزان الأهمية وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (مهم جداً، مهم، مهم نوعاً ما، غير مهم، غير مهم على الإطلاق).

ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من ثبات الاستبانة وذلك من خلال حساب الاتساق الداخلي بواسطة كرونباخ ألفا لإيجاد معاملات الثبات، إذتم استخراج قيمة معامل كرونباخ ألفا لكل مجال من المجالات، ويوضح الجدولالتالي ذلك:

الجدول (3)

معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من المجالات

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المقدرة الإدارية	9	0.89
العمليات الإدارية	9	0.92
التفويض	9	0.87

يتضح من الجدول (3) أن معامل الثبات للمجال الأول (0.889)، وأن معامل الثبات للمجال الثاني (0.917)، وأن معامل الثبات للمجال الثالث (0.867)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

إجراءات الدراسة

اتبع الباحث الخطوات التالية في إجراء تطبيق الدراسة:

- تم بناء أداة لقياس واقع وأهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم وتعديل ما تم الاتفاق عليه مع المشرف وإخراج الأداة في صورته االنهائية، ومن ثم الحصول على كتب تسهيل المهمة.
- المسح الشامل لمجتمع الدراسة وتوزيع الاستبانات على أفراد العينة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية.
- جمع الاستبانات وحساب الراجعم نها والتأكد من صلاحية الاستبانات للتحليل.

- إدخال البيانات في برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي المناسب، والتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة وثباتها.
- تلخيص النتائج وعرضها ومناقشتها والوصول إلى التوصيات.

المعالجات الإحصائية

استُخدمت الوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات التي تم جمعها، ووفقاً لأسئلة الدراسة وكما يلي:

- للإجابة عن السؤال الأول والذي نص على: ما واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة؟ استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وحددت الدرجة لواقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء.
- للإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على: ما أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة؟ استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وحددت الدرجة لأهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء.
- للإجابة عن السؤال الثالث والذي نص على: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء وبين متوسط أهمية ممارستهم للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟ تم استخدامالفروق بين متوسطات الواقع والأهمية وما إذا

كانت هذه الفروق جوهرية للكشف عن وجود الحاجة من خلال اختبار (t-Test) للعينات المترابطة.

- للإجابة عن السؤال الرابع والذي نص على: ما الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن بناءً على الفروق بين الواقع والأهمية؟ تم إجراء الصدق العاملي التأكيدي.

وقد تم عرض ومناقشة النتائج حسب ما نصت عليه أسئلة الدراسة وبعد تصحيح ميزان فقرات الأداة لتصبح ثلاثة مستويات بدل خمسة وكما يلي:

$$\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك يصبح طول الفترة (1.33) وتصبح المستويات الجديدة على النحو التالي:

- من (1) إلى (2.33) = منخفض
- من (2.34) إلى (3.67) = متوسط
- من (3.68) إلى (5) = مرتفع

- **المرحلة الرابعة:** وتشمل بناء الإجراءات الإدارية ضمن الخطوات التالية:
- دراسة الواقع.
- دراسة الأهمية.

- استخراج الفروق بين الواقع والأهمية.
- بناء الإجراءات الإدارية بناءً على النتائج.
- التحقق من ملاءمة الإجراءات المقترحة وقابليتها للتطبيق من خلال عرض الإجراءات المقترحة في نموذج تحكيم الإجراءات والمبيّن في الملحق (5) على مجموعة من الخبراء والمبيّنة أسمائهم في الملحق (6).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

استعرض الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال تطبيق أداة الدراسة والإجابة عن أسئلتها، ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانات، لتعرف الإجراءات الإدارية التربوية المناسبة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، وقد قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي حصل عليها من تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) بهدف الحصول على نتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه: ما واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة ككل ومجالات الأداة (المقدرة الإدارية، العمليات الإدارية، التفويض).

وقد أشارت النتائج إلى درجة واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (2.57) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة، وتصدر المجال الأول (المقدرة الإدارية) مجالات الأداة بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية المجال الثاني (العمليات الإدارية) بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري

(0.78) وبدرجة متوسطة، وحل في المرتبة الثالثة المجال الثالث (التفويض) بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة متوسطة أيضاً.وكما يظهر في الجدول رقم (4):

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة ككل ومجالات الأداة للواقع (المقدرة الإدارية، العمليات الإدارية، التفويض) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	المقدرة الإدارية	2.66	0.50	متوسطة
2	2	العمليات الإدارية	2.56	0.78	متوسطة
3	3	التفويض	2.48	0.80	متوسطة
		الكلي للمقياس	2.57	0.50	متوسطة

وقد أشارت نتائج واقع المجال الأول (المقدرة الإدارية) إلى أن الفقرة الثانية والتي نصت على (تحديد العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر في النتائج) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة الثالثة والتي نصت على (تحديد العمليات الروتينية ذات التأثير الأقل في النتائج) بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، وحلت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التاسعة والتي نصت على (قياس أداء العاملين ومقارنته مع المعايير) بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة، بينما حلت الفقرة السابعة في المرتبة الأخيرة ونصت على (الكشف عن انحرافات النتائج عن المعايير) بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة أيضاً. وكما يظهر في الجدول (5):

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الأول للواقع (المقدرة الإدارية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تحديد العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر في النتائج	2.74	0.86	متوسطة
2	3	تحديد العمليات الروتينية ذات التأثير الأقل في النتائج	2.72	0.88	متوسطة
3	5	اتخاذ القرارات الإدارية حسب الأولويات	2.69	0.96	متوسطة
4	1	تحديد أولويات العمليات الإدارية للمدرسة	2.65	0.88	متوسطة
5	4	التركيز أكثر على العمليات ذات التأثير الأكبر في النتائج	2.64	1.00	متوسطة
6	6	وضع معايير للأداء تتناسب مع الأهداف	2.63	1.00	متوسطة
6	8	إتّباع إجراءات معينة لتصويب انحرافات النتائج عن المعايير	2.63	1.08	متوسطة
7	9	قياس أداء العاملين ومقارنته مع المعايير	2.62	1.01	متوسطة
7	7	الكشف عن انحرافات النتائج عن المعايير	2.62	0.99	متوسطة

وقد أشارت نتائج واقع المجال الثاني (العمليات الإدارية) إلى أن الفقرة الثانية والتي نصت على (الاعتماد على الخطط المرسومة عند اعتماد الإجراءات الإدارية) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة الرابعة والتي نصت على (ترجمة الأهداف إلى إجراءات إدارية) بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة، وحلت في المرتبة قبل

الأخيرة الفقرة الثامنة والتي نصت على (تحديد الخطوات التفصيلية للإجراءات الإدارية) بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة، بينما حلت الفقرة التاسعة في المرتبة الأخيرة ونصت على (تحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص) بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة أيضاً. وكما يظهر في الجدول (6):

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثاني للواقع (العمليات الإدارية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	الاعتماد على الخطط المرسومة عند اعتماد الإجراءات الإدارية	2.64	0.95	متوسطة
1	4	ترجمة الأهداف إلى إجراءات إدارية	2.64	0.99	متوسطة
2	3	توحيد الإجراءات الإدارية للأنشطة المتشابهة في المدرسة	2.60	0.93	متوسطة
3	6	ضمان ثبات خط سير الإجراء المقرر في ضوء ثبات ظروف النشاط	2.59	1.03	متوسطة
4	5	تعديل الإجراءات عند الضرورة بما يتماشى مع تغيّر الظروف	2.55	1.02	متوسطة
4	1	إتّباع التسلسل المحدد للإجراءات الإدارية في أداء الأعمال	2.55	0.95	متوسطة
4	7	توفير دليل لإجراءات تنفيذ الأنشطة	2.55	1.02	متوسطة
5	8	تحديد الخطوات التفصيلية للإجراءات الإدارية	2.49	1.05	متوسطة
6	9	تحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص	2.42	1.03	متوسطة

وقد أشارت نتائج واقع المجال الثالث (التفويض) إلى أن الفقرة الرابعة والتي نصت على (التدخل لتصويب انحرافات النتائج لتتطابق مع المعايير) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة الثانية والتي نصت على (ترجمة السياسات التربوية إلى برامج تنفيذية) بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة، وحلت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة الثامنة والتي نصت على (تفويض صلاحياته للعاملين الأكثر مقدرة) بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، بينما حلت الفقرة التاسعة في المرتبة الأخيرة ونصت على (تفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي مدروس) بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة منخفضة. وكما يظهر في الجدول (7):

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثالث للواقع (التفويض) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	التدخل لتصويب انحرافات النتائج لتتطابق مع المعايير	2.58	1.07	متوسطة
2	2	ترجمة السياسات التربوية إلى برامج تنفيذية	2.56	0.92	متوسطة
3	3	الرقابة على تنفيذ الأنشطة تاركاً الأداء للعاملين	2.54	0.99	متوسطة
4	7	تفويض صلاحياته للعاملين على أساس الخبرة	2.52	1.12	متوسطة

5	6	تفويض صلاحياته للعاملين حسب التخصص	2.51	1.06	متوسطة
6	1	الحصول على حرية إدارية كافية لإدارة المدرسة	2.50	0.91	متوسطة
7	5	تفويض صلاحياته للعاملين فيما يخص الأنشطة الروتينية	2.49	1.01	متوسطة
8	8	تفويض صلاحياته للعاملين الأكثر مقدرة	2.39	1.00	متوسطة
9	9	تفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي مدروس	2.27	1.07	متوسطة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: ما أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة ككل ومجالات الأداة (المقدرة الإدارية، العمليات الإدارية، التفويض).

وقد أشارت النتائج إلى درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (4.16) وانحراف معياري (0.24) وبدرجة مرتفعة، وتصدر المجال الثاني (العمليات الإدارية) مجالات الأداة بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.29) وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية المجال الأول (المقدرة الإدارية) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.32) وبدرجة مرتفعة، وحل في المرتبة الثالثة المجال الثالث (التفويض) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.28) وبدرجة مرتفعة أيضاً. وكما يظهر في الجدول رقم (8):

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة ككل ومجالات الأداة للأهمية (المقدرة الإدارية، العمليات الإدارية، التفويض) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	العمليات الإدارية	4.18	0.29	مرتفعة
2	1	المقدرة الإدارية	4.15	0.32	مرتفعة
3	3	التفويض	4.15	0.28	مرتفعة
		الكلي للمقياس	4.16	0.24	مرتفعة

وقد أشارت نتائج أهمية المجال الأول (المقدرة الإدارية) إلى أن الفقرة الرابعة والتي نصت على (التركيز أكثر على العمليات ذات التأثير الأكبر في النتائج) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة الثالثة والتي نصت على (تحديد العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر في النتائج) بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، وحلت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة السادسة والتي نصت على (وضع معايير للأداء تتناسب مع الأهداف) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة مرتفعة، بينما حلت الفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة ونصت على (تحديد أولويات العمليات الإدارية للمدرسة) بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة أيضاً. وكما يظهر في الجدول (9):

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الأول للأهمية (المقدرة الإدارية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	التركيز أكثر على العمليات ذات التأثير الأكبر في النتائج	4.25	0.67	مرتفعة
2	2	تحديد العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر في النتائج	4.19	0.64	مرتفعة
3	8	إتّباع إجراءات معينة لتصويب انحرافات النتائج عن المعايير	4.16	0.63	مرتفعة
4	7	الكشف عن انحرافات النتائج عن المعايير	4.16	0.71	مرتفعة
5	9	قياس أداء العاملين ومقارنته مع المعايير	4.15	0.69	مرتفعة
6	5	اتخاذ القرارات الإدارية حسب الأولويات	4.14	0.67	مرتفعة
7	3	تحديد العمليات الروتينية ذات التأثير الأقل في النتائج	4.12	0.66	مرتفعة
8	6	وضع معايير للأداء تتناسب مع الأهداف	4.11	0.69	مرتفعة
9	1	تحديد أولويات العمليات الإدارية للمدرسة	4.10	0.65	مرتفعة

وقد أشارت نتائج أهمية المجال الثاني (العمليات الإدارية) إلى أن الفقرة التاسعة والتي نصت على (تحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة السابعة والتي نصت على (توفير دليل لإجراءات تنفيذ الأنشطة) بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة، وحلت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة الخامسة

والتي نصت على (تعديل الإجراءات عند الضرورة بما يتماشى مع تغيّر الظروف) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة، بينما حلت الفقرة السادسة في المرتبة الأخيرة ونصت على (ضمان ثبات خط سير الإجراء المقرر في ضوء ثبات ظروف النشاط) بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة مرتفعة أيضاً. وكما يظهر في الجدول (10):

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثاني للأهمية (العمليات الإدارية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	تحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص	4.24	0.65	مرتفعة
2	7	توفير دليل لإجراءات تنفيذ الأنشطة	4.21	0.65	مرتفعة
3	2	الاعتماد على الخطط المرسومة عند اعتماد الإجراءات الإدارية	4.20	0.65	مرتفعة
4	4	ترجمة الأهداف إلى إجراءات إدارية	4.20	0.66	مرتفعة
5	3	توحيد الإجراءات الإدارية للأنشطة المتشابهة في المدرسة	4.20	0.66	مرتفعة
6	8	تحديد الخطوات التفصيلية للإجراءات الإدارية	4.16	0.68	مرتفعة
7	1	إتّباع التسلسل المحدد للإجراءات الإدارية في أداء الأعمال	4.15	0.67	مرتفعة
8	5	تعديل الإجراءات عند الضرورة بما يتماشى مع تغيّر الظروف	4.14	0.66	مرتفعة
9	6	ضمان ثبات خط سير الإجراء المقرر في ضوء ثبات ظروف النشاط	4.10	0.69	مرتفعة

وقد أشارت نتائج أهمية المجال الثالث (التفويض) إلى أن الفقرة الثانية والتي نصت على (ترجمة السياسات التربوية إلى برامج تنفيذية) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة السادسة والتي نصت على (تفويض صلاحياته للعاملين حسب التخصص) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وحلت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة الثالثة والتي نصت على (الرقابة على تنفيذ الأنشطة تاركاً الأداء للعاملين) بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة مرتفعة، بينما حلت الفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة ونصت على (التدخل لتصويب انحرافات النتائج لتتطابق مع المعايير) بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة أيضاً. وكما يظهر في الجدول (11):

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثالث للأهمية (التفويض) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	ترجمة السياسات التربوية إلى برامج تنفيذية	4.24	0.62	مرتفعة
2	6	تفويض صلاحياته للعاملين حسب التخصص	4.17	0.67	مرتفعة
3	1	الحصول على حرية إدارية كافية لإدارة المدرسة	4.16	0.68	مرتفعة
4	5	تفويض صلاحياته للعاملين فيما يخص الأنشطة الروتينية	4.16	0.66	مرتفعة
5	9	تفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي مدروس	4.15	0.66	مرتفعة

6	8	تفويض صلاحياته للعاملين الأكثر مقدرة	4.15	0.64	مرتفعة
7	7	تفويض صلاحياته للعاملين على أساس الخبرة	4.13	0.67	مرتفعة
8	3	الرقابة على تنفيذ الأنشطة تاركاً الأداء للعاملين	4.10	0.69	مرتفعة
9	4	التدخل لتصويب انحرافات النتائج لتتطابق مع المعايير	4.09	0.75	مرتفعة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء وبين متوسط أهمية ممارستهم للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الفروق بين متوسطات الواقع والأهمية وتوضيح ما إذا كانت هذه الفروق جوهرية من خلال اختبار (t-Test) للعينات المترابطة.

وقد أشارتالنتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسط الواقع والأهمية للأداة ككل، وبين متوسطات الواقع والأهمية للمجالات الثلاثة، وبين متوسطات الواقع والأهمية لجميع فقرات الأداة، وكما يظهر في الجدول رقم (12):

الجدول (12)

الفروق بين متوسطات الواقع والأهمية من خلال اختبار (t-Test) للعينات المترابطة

	الفقرات	الفروق	الانحراف المعياري للفروق	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
1	التركيز أكثر على العمليات ذات التأثير الأكبر في النتائج	1.46	1.09	19.78	.00
2	تحديد العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر في النتائج	1.46	1.09	19.78	.00
3	إتّباع إجراءات معينة لتصويب انحرافات النتائج عن المعايير	1.41	1.05	19.86	.00
4	الكشف عن انحرافات النتائج عن المعايير	1.61	1.22	19.61	.00
5	قياس أداء العاملين ومقارنته مع المعايير	1.45	1.23	17.40	.00
6	اتخاذ القرارات الإدارية حسب الأولويات	1.48	1.21	18.10	.00
7	تحديد العمليات الروتينية ذات التأثير الأقل في النتائج	1.54	1.23	18.55	.00
8	وضع معايير للأداء تتناسب مع الأهداف	1.54	1.26	18.16	.00
9	تحديد أولويات العمليات الإدارية للمدرسة	1.53	1.23	18.54	.00
10	تحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص	1.61	1.22	19.49	.00
11	توفير دليل لإجراءات تنفيذ الأنشطة	1.56	1.23	18.89	.00
12	الاعتماد على الخطط المرسومة عند اعتماد الإجراءات الإدارية	1.59	1.18	19.99	.00
13	ترجمة الأهداف إلى إجراءات إدارية	1.56	1.21	19.12	.00
14	توحيد الإجراءات الإدارية للأنشطة المتشابهة في المدرسة	1.59	1.26	18.80	.00
15	تحديد الخطوات التفصيلية للإجراءات الإدارية	1.51	1.30	17.30	.00
16	إتّباع التسلسل المحدد للإجراءات الإدارية في أداء الأعمال	1.66	1.25	19.71	.00
17	تعديل الإجراءات عند الضرورة بما يتماشى مع تغيّر الظروف	1.67	1.24	19.89	.00
18	ضمان ثبات خط سير الإجراء المقرر في ضوء ثبات ظروف النشاط	1.82	1.18	22.94	.00
19	ترجمة السياسات التربوية إلى برامج تنفيذية	1.66	1.19	20.70	.00
20	تفويض صلاحياته للعاملين حسب التخصص	1.68	1.07	23.28	.00
21	الحصول على حرية إدارية كافية لإدارة المدرسة	1.57	1.21	19.18	.00
22	تفويض صلاحياته للعاملين فيما يخص الأنشطة الروتينية	1.51	1.31	17.16	.00
23	تفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي مدروس	1.67	1.26	19.61	.00
24	تفويض صلاحياته للعاملين الأكثر مقدرة	1.66	1.22	20.32	.00
25	تفويض صلاحياته للعاملين على أساس الخبرة	1.61	1.33	17.98	.00
26	الرقابة على تنفيذ الأنشطة تاركاً الأداء للعاملين	1.76	1.21	21.51	.00

27	التدخل لتصويب انحرافات النتائج لتتطابق مع المعايير	1.88	1.30	21.43	.00
	المجال الأول: المقدرة الإدارية	1.50	0.83	26.76	.00
	المجال الثاني: العمليات الإدارية	1.62	0.86	28.05	.00
	المجال الثالث: التفويض	1.67	0.87	28.43	.00
	الأداة ككل	1.59	0.81	29.10	.00

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه: ما الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن بناءً على الفروق بين الواقع والأهمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل صدق البناء من خلال معامل الارتباط (Pearson). وقد أشارتالنتائج إلى أن جميع فقرات الأداة ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً موجباً دال إحصائياً، وذلك يعني أن جميع فقرات الأداة تدخل ضمن الإجراءات المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء، كما يشير الجدول (13):

الجدول (13)

نتائج صدق البناء لفقرات الأداة من خلال معامل الارتباط (Pearson)

	الفقرة	**معامل الارتباط الفقرة مع المجال**	**مستوى الدلالة**	**معامل الارتباط الفقرة مع الأداة**	**مستوى الدلالة**
1	تحديد أولويات العمليات الإدارية للمدرسة	0.47	0.01	0.34	0.01
2	تحديد العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر في النتائج	0.60	0.01	0.52	0.01
3	تحديد العمليات الروتينية ذات التأثير الأقل في النتائج	0.45	0.01	0.37	0.01
4	التركيز أكثر على العمليات ذات التأثير الأكبر في النتائج	0.50	0.01	0.38	0.01
5	اتخاذ القرارات الإدارية حسب الأولويات	0.42	0.01	0.36	0.01
6	وضع معايير للأداء تتناسب مع الأهداف	0.43	0.01	0.39	0.01

7	الكشف عن انحرافات النتائج عن المعايير	0.53	0.01	0.46	0.01
8	إتّباع إجراءات معينة لتصويب انحرافات النتائج عن المعايير	0.47	0.01	0.37	0.01
9	قياس أداء العاملين ومقارنته مع المعايير	0.39	0.01	0.38	0.01
10	إتّباع التسلسل المحدد للإجراءات الإدارية في أداء الأعمال	0.41	0.01	0.31	0.01
11	الاعتماد على الخطط المرسومة عند اعتماد الإجراءات الإدارية	0.51	0.01	0.39	0.01
12	توحيد الإجراءات الإدارية للأنشطة المتشابهة في المدرسة	0.48	0.01	0.35	0.01
13	ترجمة الأهداف إلى إجراءات إدارية	0.43	0.01	0.38	0.01
14	تعديل الإجراءات عند الضرورة بما يتماشى مع تغيّر الظروف	0.46	0.01	0.40	0.01
15	ضمان ثبات خط سير الإجراء المقرر في ضوء ثبات ظروف النشاط	0.36	0.01	0.38	0.01
16	توفير دليل لإجراءات تنفيذ الأنشطة	0.39	0.01	0.39	0.01
17	تحديد الخطوات التفصيلية للإجراءات الإدارية	0.43	0.01	0.40	0.01
18	تحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص	0.50	0.01	0.41	0.01
19	الحصول على حرية إدارية كافية لإدارة المدرسة	0.45	0.01	0.38	0.01
20	ترجمة السياسات التربوية إلى برامج تنفيذية	0.47	0.01	0.42	0.01
21	الرقابة على تنفيذ الأنشطة تاركاً الأداء للعاملين	0.39	0.01	0.31	0.01
22	التدخل لتصويب انحرافات النتائج لتتطابق مع المعايير	0.44	0.01	0.32	0.01
23	تفويض صلاحياته للعاملين فيما يخص الأنشطة الروتينية	0.37	0.01	0.23	0.01
24	تفويض صلاحياته للعاملين حسب التخصص	0.35	0.01	0.23	0.01
25	تفويض صلاحياته للعاملين على أساس الخبرة	0.47	0.01	0.36	0.01
26	تفويض صلاحياته للعاملين الأكثر مقدرة	0.46	0.01	0.41	0.01
27	تفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي مدروس	0.37	0.01	0.26	0.01

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي نصه: ما درجة ملاءمة الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن حسب رأي الخبراء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج درجة الملاءمة من خلال خطوتين:

الأولى: من خلال صدق البناء.

الثانية: من خلال عرض الإجراءات المقترحة على مجموعة من الخبراء لتحديد مدى ملاءمتها.

وقد أثبتت نتائج الخطوة الأولى أن الإجراءات المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن جاءت ملائمة، إذ أنها تتمتع بصدق بناء مناسب. كما أثبتت نتائج الخطوة الثانية أن الإجراءات المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن جاءت ملائمة أيضاً، إذ أنها تتمتع بصدق محتوى مناسب وهو ما ظهر من خلال تحكيم الخبراء المدرجة أسمائهم في الملحق (5).

وعليه فإن الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء تكونت من (27) فقرة ذات صدق بناء مناسب، ويبيّن الجدول رقم (14) هذه الإجراءات:

الجدول (14)

الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء

	الإجراء		**الإجراء**
1	تحديد أولويات العمليات الإدارية للمدرسة	15	ضمان ثبات خط سير الإجراء المقرر في ضوء ثبات ظروف النشاط
2	تحديد العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر في النتائج	16	توفير دليل لإجراءات تنفيذ الأنشطة
3	تحديد العمليات الروتينية ذات التأثير الأقل في النتائج	17	تحديد الخطوات التفصيلية للإجراءات الإدارية
4	التركيز أكثر على العمليات ذات التأثير الأكبر في النتائج	18	تحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص
5	اتخاذ القرارات الإدارية حسب الأولويات	19	الحصول على حرية إدارية كافية لإدارة المدرسة
6	وضع معايير للأداء تتناسب مع الأهداف	20	ترجمة السياسات التربوية إلى برامج تنفيذية
7	الكشف عن انحرافات النتائج عن المعايير	21	الرقابة على تنفيذ الأنشطة تاركاً الأداء للعاملين
8	إتّباع إجراءات معينة لتصويب انحرافات النتائج عن المعايير	22	التدخل لتصويب انحرافات النتائج لتتطابق مع المعايير
9	قياس أداء العاملين ومقارنته مع المعايير	23	تفويض صلاحياته للعاملين فيما يخص الأنشطة الروتينية
10	إتّباع التسلسل المحدد للإجراءات الإدارية في أداء الأعمال	24	تفويض صلاحياته للعاملين حسب التخصص
11	الاعتماد على الخطط المرسومة عند اعتماد الإجراءات الإدارية	25	تفويض صلاحياته للعاملين على أساس الخبرة
12	توحيد الإجراءات الإدارية للأنشطة المتشابهة في المدرسة	26	تفويض صلاحياته للعاملين الأكثر مقدرة
13	ترجمة الأهداف إلى إجراءات إدارية	27	تفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي مدروس
14	تعديل الإجراءات عند الضرورة بما يتماشى مع تغيّر الظروف		

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤالين الرابع والخامس

التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يعرض الباحث في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة حسب تسلسل الأسئلة، ومن ثم يقدم الباحث مجموعة من التوصيات في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه: ما واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والمبينة في الجدول (4) بأن درجة واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسةجاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك عينة الدراسة وجود نوع من المعرفة والمهارة والقدرة على توظيفها لدى مديري المدارس الأساسية لتنفيذ العمليات الإدارية المختلفة من خلال المزج بين بعض الأساليب الإدارية، إلا أن هذه المعرفة والمهارة كانت غير كافية لتعطي نتيجة مرتفعة للإدارة بالاستثناء حسب عينة الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى احتمالية تداخل المفاهيم لدى عينة الدراسة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء وبين بعض الأساليب الإدارية الأخرى، ومن ذلك تشابه بعض المهام والعمليات الإدارية في أكثر من أسلوب.

كما أظهرت النتائج أن المجال الأول لمقياس واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء (المقدرة الإدارية) قد جاء في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، ويعزو

الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يستطيع القيام بالعمليات المدرجة ضمن مجال المقدرة الإدارية بدرجة أكبر نسبياً من العمليات المدرجة ضمن المجالين الثاني والثالث، مثل تحديد العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر أو الأقل في النتائج والتركيز على العمليات ذات التأثير الأكبر في النتائج، وتحديد الأولويات واتخاذ القرارات على أساسها، وعلى الرغم من أن هذا المجال (المقدرة الإدارية) قد جاء بدرجة متوسطة؛ إلا أنها في الحدود الدنيا من الدرجة المتوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة الأساسية لا يمتلك القدرة الإدارية اللازمة لإدارة المدرسة بما يتوافق مع فقرات المجال الأول حسب ما تراه عينة الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن المجال الثاني لمقياس واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء (العمليات الإدارية) قد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة لا يقوم بالعمليات الإدارية المدرجة ضمن مجال العمليات الإدارية بدرجة كافية لتتعدى المتوسط المتدني حسب عينة الدراسة، كتوفير دليل لإجراءات تنفيذ الأنشطة وتحديد الخطوات التفصيلية للإجراءات الإدارية وتحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص، لذلك جاءت استجابات أفراد العينة لتعبر عن درجة ما يقوم به المدير من عمليات والتي لم تتعدى الحدود الدنيا للمتوسط.

كما أظهرت النتائج أن المجال الثالث لمقياس واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء (التفويض) قد جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الأساسية لا يقومون بعملية التفويض بالشكل الصحيح بما يتفق مع فقرات مجال التفويض لمقياس واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء، إذ جاء هذا المجال في المرتبة الثالثة وفي الحدود الدنيا للدرجة

المتوسطة، مما يعني أن مديري المدارس الأساسية لا يقومون بعملية التفويض من تفويض الصلاحيات للعاملين حسب التخصص وتفويض الصلاحيات للعاملين الأكثر مقدرة وتفويض الصلاحيات للعاملين بشكل تدريجي مدروس إلا بشكل قليل جداً.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: ما أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والمبينة في الجدول (8) بأن درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي وإدراك عينة الدراسة لأهمية ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء من قبل مديري المدارس الأساسية في الأردن من جهة، ولوجود حاجة حقيقية لتطبيق الإجراءات والعمليات الخاصة بأسلوب الإدارة بالاستثناء.

كما أظهرت النتائج أن المجال الثاني لمقياس أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء (العمليات الإدارية) قد جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية فقرات المجال المذكور على المستوى التطبيقي بالنسبة للإدارة المدرسية، إذ من المؤكد أن يعمل تطبيق العمليات والإجراءات المدرجة ضمن مجال العمليات الإدارية على تحسين العمل الإداري وأن ينعكس ذلك على نتائج المدرسة وعلى تحقيق الأهداف، وهو ما يرى أفراد عينة الدراسة أنه ممكن لكن من خلال العمليات الإدارية للإدارة بالاستثناء وما يتمنّونه كما عكست استجاباتهم المرتفعة على فقرات المجال لمقياس أهمية ممارسة الإدارة بالاستثناء.

وقد أظهرت النتائج أن المجال الأول لمقياس أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء (المقدرة الإدارية) قد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية امتلاك مدير المدرسة للمقدرة الإدارية كتحديد العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر في النتائج وإتّباع إجراءات معينة لتصويب انحرافات النتائج عن المعاييرواتخاذ القرارات الإدارية حسب الأولويات، والتي وعلى ما يبدو أنها ذات أهمية على مستوى قدرة مدير المدرسة على تنفيذ مهامه وتسيير شؤون المدرسة وتحقيق الأهداف.

كما أظهرت النتائج أن المجال الثالث لمقياس أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء (التفويض) قد جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية عملية التفويض والتي تحوي إجراءات هامة لا بد للإدارة المدرسية الالتزام بها كي تحقق مستوى مقنع من الإدارة المدرسية، فتفويض الصلاحيات للعاملين حسب التخصص وتفويض الصلاحيات للعاملين بشكل تدريجي مدروس وتفويض الصلاحيات للعاملين الأكثر مقدرة وغيرها من الإجراءات ضمن مجال التفويض؛ تعد من العمليات الحساسة التي يؤدي تطبيقها بالشكل الصحيح إلى رفع مستوى العمل الإداري، وتمكين الإدارة المدرسية، وتحسين مستوى المخرجات وتحقيق الأهداف.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة محمد (2012) من حيث أهمية الإدارة بالاستثناء كأسلوب إداري، إذ أشارت هذه الدراسة إلى أنه يمكن بناء القيادات الريادية اعتماداً على مبادئ وأسس الإدارة بالاستثناء وأن هذا الأسلوب الإداري يعمل على تنمية روح الابتكار والمبادرة وهما أمران على مستوى من الأهمية لمدير المدرسة. وكذلك تتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج

دراسة (Liu, Shih, Kao, 2001) من أن تبني المراقبة بالاستثناء يكشف مخاطر محتملة وبالتالي أخذ الحيطة من جانب الإدارة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء وبين متوسط أهمية ممارستهم للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والمبينة في الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسط واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء وبين متوسط أهمية ممارستهم للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر المديرين والمعلمين للأداة ككل، وبين متوسطات الواقع والأهمية للمجالات الثلاثة، وبين متوسطات الواقع والأهمية لجميع فقرات الأداة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود فجوة ما بين واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء وبين أهمية ممارستهم للإدارة بالاستثناء، والتي عبر عنها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة، إذ جاءت مرتفعة على مقياس أهمية ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء وفي الحدود الدنيا للمتوسط لواقع ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء، الأمر الذي يشير إلى عدم تطبيق مديري المدارس للعمليات المشار إليها من خلال فقرات الأداة، أو عدم امتلاكهم للمقدرة اللازمة لتطبيقها.

كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود حاجة حقيقية لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، فدرجة أهمية تفعيل الإدارة بالاستثناء والتي جاءت

مرتفعة تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تفعيل هذا الأسلوب الإداري يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى أداء مدير المدرسة ومستوى مخرجاتها وينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤالين الرابع والذي نصه:ما الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن بناءً على الفروق بين الواقع والأهمية؟ والخامس والذي نصه: ما درجة ملاءمة الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن حسب رأي الخبراء؟

وقد أفرزت نتائج السؤال الرابع الإجراءات المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن والمشار إليها في الجدول (14)، وقد أظهرت خطوات الكشف عن درجة ملاءمة الإجراءات المقترحة بأنها ملائمة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى فاعلية الإجراءات المقترحة وقابليتها للتطبيق، إذ أن هذه الإجراءات قد أُثبتت صدق بناءها من خلال معاملات الارتباط ومن خلال عرض الإجراءات المقترحة على مجموعة من الخبراء لتحديد درجة ملاءمته وهو ما تم بالفعل، فمؤشرات التحليل العاملي للإجراءات وتحكيم الخبراء أثبتا ملائمة هذه الإجراءات، وما ذلك إلا دليل على حاجة مديري المدارس لهذه الإجراءات في سبيل تحسين العمل الإداري والمدرسي ككل. إذ يمكن لمديري المدارس الأساسية العمل بهذه الإجراءات وتفعيلها، فعلى ما يبدو أن مديري المدارس بحاجة فعلية لتحدي الأولويات على مستوى العمليات الإدارية وتحديد ما هو حيوي وما هو روتيني ليتمكنوا من التركيز أكثر على العمليات الحيوية واتخاذ القرارات حسب الأولوية وحسب ما هو حيوي، كما يمكن لمديري

المدارس من خلال الإجراءات المقترحة الكشف عن انحرافات النتائج عن المعايير وإتّباع إجراءات معينة لتصويب تلك الانحرافات.

كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى إمكانية استغلال الإجراءات المقترحة لتحسين العمليات الإدارية من إتّباع التسلسل المحدد للإجراءات الإدارية والاعتماد على الخطط المرسومة وتوحيد الإجراءات الإدارية أو تعديلها عند الضرورة بما يتماشى مع تغيّر الظروف، وترجمة الأهداف إلى إجراءات إدارية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي يسعى مدير المدرسة من خلال العمليات الإدارية إلى تحقيقها.

وكذلك؛ فإن حاجة مديري المدارس الفعلية للتفويض قد سببت هذه النتيجة، ولذلك يمكن لمديري المدارس تفعيل التفويض من خلال الرقابة على تنفيذ الأنشطة وليس القيام بها بأنفسهم، والعمل على تفويض صلاحياتهم للعاملين فيما يخص الأنشطة الروتينية، ويكون ذلك التفويض كما جاء في الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين حسب الاختصاص وليس بطريقة عشوائية، كما أن تفويض الصلاحيات للعاملين يكون على أساس الخبرة، فالمعلم صاحب الخبرة الأطول يكون مؤهلاً أكثر ليحظى بفرصة تفويض الصلاحيات ويكون على قدر المسؤولية أكثر من المعلم الأقل خبرة، وكذلك يمكن لمدير المدرسة من خلال تتبع وتنفيذ هذه الإجراءات البحث عن العاملين الأكثر مقدرةً وموهبةً لتفويض الصلاحياتلهم، وتتيح هذه الإجراءات لمدير المدرسة الفرصة تفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي مدروس.

وبما أن الإدارة بالاستثناء غير موجودة في الواقع العملي لأداء مديري المدارس الأساسية في الأردن، ولم تتوفر مثل هذه الإجراءات الخاصة بتفعيل الإدارة بالاستثناء؛ فقد تطلع

الباحث لاقتراح مجموعة من الإجراءات بحيث تكون إدارية تناسب العمل الإداري، وتربوية تلائم واقع مجتمع المدارس الأساسية في الأردن، وواقعية تكفل ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل مديري المدارس الأساسية في الأردن.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة بطاينة (2011) والتي أشارت نتائجها إلى أن تصورات المبحوثين لأثر تبسيط إجراءات العمل على فاعلية القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة، وتتفق هذه النتائج أيضاً مع دراسة القطيبي (2006) من حيث ضرورة وجود إجراءات إدارية واضحة ومبسّطة لتنفيذ العمل على أكمل وجه، فقد أشارت نتائج القطيبي (2006) إلى وجود قصور بالإجراءات الإدارية الخاصة بالتنسيق والاتصال فيما بين الهيئة العامة للاستثمار والجهات الحكومية المعنية بمعاملات الاستثمار والذي أثّر سلباً على الاستثمار.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الشبول (2014) والتي اقترحت مجموعة من الإجراءات لتفعيل ممارسته مبادئ المدرسة المجتمعية لدى مديري المدارس، ودراسة أبو هندي (2015) والتي اقترحت قواعد إدارية للاتصال الإداريلتفعيل أداء مديري المدارس، ودراسة القشبري (2007) والتي وضعت تصور للعمل بمبدأ التخطيط الاستراتيجي لتفعيل أداء مديري المدارس.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الصلوي (2005) والتي تناولت المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، كما وجدت هذه الدراسة مشكلة عدم ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة بالاستثناء.

ثانياً: التوصيات

فيما يلي يورد الباحث مجموعة من التوصيات في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج:

أولاً: أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن درجة واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت متوسطة، وفي ضوء هذه النتيجة يوصي الباحث بما يلي:

- رفع المستوى المعرفي لدى مدير المدرسة الأساسية بحيث يكون قادر على تحديد الأولويات والعلميات الحيوية والتركيز عليها.
- رفع المستوى المهاري لدى مدير المدرسة الأساسية من خلال دورات تدريبية خاصة تمكنه من القيام بالعمليات الإدارية بشكل أفضل.
- تصميم ورش عمل بهدف إكساب مدير المدرسة الأساسية المعارف والمهارات الضرورية لممارسة عملية التفويض بالشكل الصحيح.

ثانياً: أشارت نتائج السؤال الثاني إلى أن درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت مرتفعة، وفي ضوء هذه النتيجة يوصي الباحث بما يلي:

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لحمل مدير المدرسة الأساسية على اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة باستمرار وتوظيفها بأفضل طريقة ممكنة، بما في ذلك معارف ومهارات الإدارة بالاستثناء وممارستها.

- إجراء دراسات تهدف إلى تعرف أثر ممارسة وعدم ممارسة الإدارة بالاستثناء كالأداء ا"لإداري، والمخرجات، وتحقيق الأهداف.

ثالثاً: أشارت نتائج السؤال الثالث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.01) بين متوسط واقع وأهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء، وفي ضوء هذه النتيجة يوصي الباحث بما يلي:

- إجراء دراسات تهدف للكشف عن وجود فروق جوهرية بين واقع أداء ومخرجات المدرسة الأساسية، وأداء مدير المدرسة الأساسية، والنظام التربوي في الأردن، وبين ما هو مأمول.
- تعميم نتائج الدراسة على مديري المدارس الأساسية في الأردن من قبل وزارة التربية والتعليم بهدف لفت الانتباه إلى الفجوة ما بين واقع وأهمية تفعيل الإدارة بالاستثناء.

رابعاً: أفرزت نتائج السؤال الرابع الإجراءات المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في، كما أظهرت نتائج السؤال الخامس والمتمثلة في خطوات الكشف عن مدى ملائمة الإجراءات المقترحة بأنها ملائمة، وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بما يلي:

- اعتماد الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة في نتائج هذه الدراسة بهدف تفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو أحمد، محمد طارق. (2003). **دور الإدارة المدرسية في تفعيل مشاركة الطلبة في بالنشاط الرياضي الداخلي من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

أبو بكر، مصطفى محمود. (2001). **دليل المدير المعاصر: الوظائف – الأدوار – المهارات – الصفات**. الأسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع

أبو هندي، نسرين عبد العزيز. (2015). **قواعد إدارية مقترحة للاتصال الإداري لتفعيل أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن بناءً على نماذج اتصال مختارة**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

أحمد، نوال أسعد. (2013). **الإدارة المدرسية وعلاقتها في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية مع المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية فيمحافظة إربد ومقترحات للتطوير**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

آل مبارك، عباس إبراهيم. (2009). **دور مدير المدرسة الابتدائية في تفعيل تطبيق نظام التقويم التربوي في التعليم الابتدائي بمملكة البحرين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان

الباكير، ليلى أحمد. (2013). **أساليب الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحصيل تلاميذ التعليم الأساسي(الحلقة الثانية) دراسة ميدانية في محافظة دمشق لصفي الخامس والسادس.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا

بطاينة، ماجدة محمود، (2011)، **اثر تبسيط الإجراءات على فاعلية القرارات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن

جامعة الدول العربية، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (2009). خطة تطوير التعليم في الوطن العربي. تونس: **ttp://www.moe.gov.jo/files/ARABECOMPLET.pdf** (Retrieve07\09\2016)

جرادات، أسامة. (2008). **تبسيط إجراءات العمل: الأساليب والآليات.** القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

جريدة الرأي الأردنية. وزيرالتربية : 100 ألف طالب لايجيدون القراءة عمان، الأردن: (**http://www.alrai.com/article/623042.html**). (Retrieve 10\09\2016)

حامد، سليمان. (2009). **الإدارة التربوية المعاصرة.** عمان،الأردن: دارأسامة للنشر

خصاونة، سناء محمد فائق. (2013). **دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الأخلاقية في مدارس محافظة إربد ومقترحات التطوير.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

درويش، محمد إبراهيم. (1993). **اتجاهات معلمي المرحلة الثانوية في مديرية تربية عمان الأولى نحو إجراءات العقوبات الإدارية.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

الرشايده، محمد صبيح. (2007). **الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح.** عمان، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع

زويلف، مهدي حسن. (2001). **الإدارة: نظريات ومبادئ.** عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع

سالم، مؤيد سعيد. (2000). **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم.** عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع

السعود، راتب سلامة. (2013). **القيادة التربوية مفاهيم وآفاق.** عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع

السقاف، أنور عبد الحميد. (2010). **تبسيط الإجراءات وعقلية تدبير المنظمات: المفاهيم، المبادئ، الأهداف، الأساليب.** الإسكندرية، مصر: مكتبة الوفاء القانونية

سمارة، فوزي. (2007). **الإدارة التربوية.** عمان، الأردن: الطريق للنشر والتوزيع

الشبول، راوية خليل حسن. (2014). **درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا لمبادئ المدرسة المجتمعية ومقترحاتهم لتفعيلها.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

الصلوي، أنور محمد. (2005). **المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في مدينة تعز.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن، اليمن

عباس، علي. (2008). **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال.** عمان، الأردن: مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع

عقيلي، عمر وصفي؛ والمؤمن، قيس عبد علي. (2000). **نظرية المنظمة: المنظمة ونظرية التنظيم.** عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع

الفهيقي، صالح مبارك حمد. (2008). **درجة امتلاك وممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية للكفايات التقنية في الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم في منطقة تبوك.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن

قاسم، راسل محمد. (2014). **أدوات الإدارة وأساليب تطوير الأعمال.** معلومات النشر غير متوفرة

القشبري، سعيد محمد. (2007). **تفعيل أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء أنموذج سووت (SWOT).** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن، اليمن

القطيبي، ناصر على محمد. (2006). **أثر الإجراءات الإدارية علي نمو الاستثمار دراسة الهيئة العامة للاستثمار بالجمهورية اليمنية للفترة (1992-2004).** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان

محمد، عمر مصطفى. (2012). دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السليمانية، العراق: **http://b7oth.com/?p=1815** (Retrieve03\10\2016)

نبهان، يحيى محمد. (2007). **الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية.** عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع

وزارة التربية والتعليم الأردنية. (2009). الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2009-2013. عمان، الأردن: **http://www.moe.gov.jo/Departments** (Retrieve07\09\2016)

ثانياً: المراجع الإنجليزية

Alftan, A; Kaipia, R; Loikkanen, L; and Spens, K. (2015).Centralised grocery supply chain planning: improved exception management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.2015**, Vol. 45 (3), p23

Armstrong, D.(2005). Pro ASP.NET 2.0 Website Programming.New York, United States of America, Springer-Verlag **(http://link.springer.com. ezlibrary.ju.edu.jo/book/10.1007/978-1-4302-0104-5, Retrieve4\09\2016)**

Gamer, W. (1969). Operations Control Reports for Management by Exception. **Management Review.Jun69**, Vol. 58 (6), p54

Guruge, A. (1984). **General Principles of Management for Educational Planners and Administrators.** Paris, France, Unesco Regional Office for Education

Liu, R; Shih, M; Kao, Y. (2001). Adaptive Exception Monitoring Agents For Management By Exception. **Applied Artificial Intelligence. Apr2001**, Vol. 15 (4), p22

Meersman, R; Tari, Z. (2006).On the Move to Meaningful Internet Systems 2006: CoopIS, DOA, GADA, and ODBASE. Berlin, Germany, Springer Science + Business Media **(http://link.springer.com. ezlibrary.ju.edu.jo/book/10.1007/11914853, Retrieve4\09\2016)**

ملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور/ الدكتور المحترم/ـــة... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية. ولأغراض جمع البيانات لهذه الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة المرفقة والمكونة من (27) فقرة، والتي تهدف للكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة.

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية، علماً بأن الميزان للفقرات سيكون سلم ليكرت الخماسي للواقع والمأمول كما يلي:

الواقع						الأهمية				
درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً	**يقوم المدير بالتركيز أكثر على العمليات ذات التأثير الأكبر في النتائج**	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً

راجياً منكم التكرم بقراءتها وتحكيمها من حيث:

1- سلامة اللغة.

2- وضوح الفقرات.

3- انتماء الفقرات.

4- أية تعديلات أو ملاحظات.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

الباحث: فادي محمد الزعبي

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	المقدرة الإدارية: يستطيع مدير المدرسة...							
1	تحديد أولويات العمليات الإدارية للمدرسة							
2	العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر في النتائج							
3	تحديد العمليات الروتينية ذات التأثير الأقل في النتائج							
4	التركيز على العمليات ذات التأثير الأكبر في النتائج وذات الأهمية							
5	اتخاذ القرارات الإدارية حسب الأولويات							
6	وضع معايير للأداء تتناسب مع الأهداف							
7	الكشف عن انحرافات النتائج عن المعايير							
8	إتّباع إجراءات معينة لتصويب انحرافات النتائج عن المعايير							
9	قياس أداء العاملين ومقارنته مع المعايير							
	العمليات الإدارية: يعمل مدير المدرسة على...							
10	إتّباع التسلسل المحدد للإجراءات الإدارية في أداء الأعمال							
11	الاعتماد على الخطط المرسومة عند اعتماد الإجراءات الإدارية							
12	توحيد الإجراءات الإدارية للأنشطة المتشابهة في المدرسة بشكل عام							
13	ترجمة الأهداف إلى إجراءات إدارية							
14	تعديل الإجراءات عند الضرورة بما يتماشى مع تغيّر الظروف							
15	ضمان الإجراء المقرر في ضوء ثبات							

	ظروف النشاط							
16	توفير دليل لإجراءات تنفيذ الأنشطة							
17	تحديد الخطوات التفصيلية للإجراءات الإدارية							
18	تحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص							
	التفويض: يقوم مدير المدرسة بـــ...							
19	الحصول على حرية إدارية كافية لإدارة المدرسة							
20	ترجمة السياسات التربوية إلى برامج تنفيذية							
21	الرقابة على تنفيذ الأنشطة تاركاً الأداء للعاملين							
22	تصويب انحرافات النتائج لتتطابق مع المعايير							
23	تفويض صلاحياته للعاملين فيما يخص الأنشطة الروتينية							
24	تفويض صلاحياته للعاملين حسب التخصص							
25	تفويض صلاحياته للعاملين على أساس الخبرة							
26	تفويض صلاحياته للعاملين الأكثر مقدرة							
27	تفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي مدروس							

ملحق (2)

قائمة أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
هاني عبد الرحمن الطويل	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
بسام العمري	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
محمد الزبون	أستاذ	الأصول التربوية	الجامعة الأردنية
سلامة طناش	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
صالح عبابنة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
أحمد رضوان	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
رائد خضير	أستاذ مشارك	مناهج لغة عربية	جامعة اليرموك
آمنة خصاونة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
نوار الحمد	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
آمال ملكاوي	أستاذ مشارك	مناهج وأساليب تدريس	جامعة اليرموك
عبد السلام العبادي	أستاذ مساعد	الأصول التربوية	الجامعة الأردنية

ملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية

مديرو ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في وزارة التربية والتعليم في الأردن المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإجراء دارسة بعنوان "**إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن**".وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية. ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة أعد الباحث استبانة مكونه من (27) فقرة، **للكشف عن واقع ممارسة وأهمية ممارسة** مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة، وأمام كل فقرة سلم خماسي متدرج لواقع ممارسة المدراء للإدارة بالاستثناء (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وآخر لدرجة أهمية ممارسة المدراء للإدارة بالاستثناء (مهم جداً، مهم، مهم نوعاً ما، غير مهم، غير مهم على الإطلاق).

ويأمل الباحث منكم تعبئة بيانات المدرسة ومعلومات أفراد العينة وقراءة كل فقرة وتحديد واقع ممارسة وأهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء بوضع إشارة (√) تحت الدرجة التي ترون أنها تعبر عن وجهة نظركم، مؤكداً لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

فادي محمد الزعبي

الواقع					الكفاية	الأهمية				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		مهم جداً	مهم	مهم نوعًا	غير مهم	غير مهم على الإطلاق
المقدرة الإدارية: يستطيع مدير المدرسة...										
					تحديد أولويات العمليات الإدارية للمدرسة					
					تحديد العمليات الحيوية ذات التـــأثير الأكبر في النتائج					
					تحديد العمليات الروتينية ذات التـــأثير الأقل في النتائج					
					التركيز أكثر على العمليات ذات التأثير الأكبر في النتائج					
					اتخاذ القرارات الإدارية حسب الأولويات					
					وضع معايير للأداء تتناسب مع الأهداف					
					الكشف عن انحرافات النتائج عن المعايير					
					إتّباع إجراءات معينة لتصويب انحرافات النتائج عن المعايير					
					قياس أداء العاملين ومقارنته مع المعايير					

الواقع						الأهمية				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الكفاية	مهم جداً	مهم	مهم نوعًا	غير مهم	غير مهم على الإطلاق
العمليات الإدارية: يعمل مدير المدرسة على...										
					إتّباع التسلسل المحدد للإجراءات الإدارية في أداء الأعمال					
					الاعتماد على الخطط المرسومة عند اعتماد الإجراءات الإدارية					
					توحيد الإجراءات الإدارية للأنشطة المتشابهة في المدرسة					
					ترجمة الأهداف إلى إجراءات إدارية					
					تعديل الإجراءات عند الضرورة بما يتماشى مع تغيّر الظروف					
					ضمان ثبات خط سير الإجراء المقرر في ضوء ثبات ظروف النشاط					
					توفير دليل لإجراءات تنفيذ الأنشطة					
					تحديد الخطوات التفصيلية للإجراءات الإدارية					
					تحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص					

الواقع						الأهمية				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الكفاية	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم على الإطلاق
التفويض: يقوم مدير المدرسة بـــ...										
					الحصول على حرية إدارية كافية لإدارة المدرسة					
					ترجمة السياسات التربوية إلى برامج تنفيذية					
					الرقابة على تنفيذ الأنشطة تاركاً الأداء للعاملين					
					التدخل لتصويب انحرافات النتائج لتتطابق مع المعايير					
					تفويض صلاحياته للعاملين فيما يخص الأنشطة الروتينية					
					تفويض صلاحياته للعاملين حسب التخصص					
					تفويض صلاحياته للعاملين على أساس الخبرة					
					تفويض صلاحياته للعاملين الأكثر مقدرة					
					تفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي مدروس					

ملحق (4)

كتب تسهيل المهمة

الجامعة الأردنية

THE UNIVERSITY OF JORDAN

نهضة

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: 2017/1/ 796
الرقم الآلي: 1280990
الموافق: 2017/2/27 م

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب "فادي محمد موسى الزعبي " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، يقوم بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:

"إجراءات إدارية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن"

ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على مديري ومعلمي المدارس الحكومية في إقليم الشمال.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على أطروحته هو الأستاذ الدكتور "انمار الكيلاني".

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية وتعاونكم معها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور أحمد مجدوبه

أ.ص

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي: ٢١١٢٠ فاكس: ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

100
Great Arab Revolt Centennial
نهضة

الرقم ٣/١٠/١١٨٧٣
التاريخ ٢ جمادى الثاني ١٤٣٨
الموافق ٢٠١٧/٠٣/٠١

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة/ للواء/ لمنطقة......

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالب فادي محمد موسى الزعبي يقوم بإجراء دراسة بعنوان "إجراءات إدارية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية/ الجامعة الأردنية، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري ومعلمي المدارس التابعة لمديريتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

/ وزير التربية والتعليم

معن محمد سليمان مومني
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي بالوكالة
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفقات: (٤) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف : ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢ + فاكس : ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢ + ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن . الموقع الإلكتروني : www.moe.gov.jo

ملحق (5)

نموذج تحكيم الإجراءات

طلب تحكيم إجراءات

الأستاذ الدكتور/ الدكتور .... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: طلب تحكيم الإجراءات

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "**إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن**". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية. واستكمالاً لتحقيق أهداف الدراسة فان الباحث يضع بين أيديكم الإجراءات المقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن والمرفق مع الملخص التوضيحي.

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال، يأمل الباحث منكم التكرم بتحكيم **الإجراءات المقترحة**، وتقديم أي ملاحظات ترون إنها تسهم في تحسين هذا العمل، من حيث درجة ملاءمتها، وواقعيتها، ووضوحها، وشموليتها.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

فادي محمد الزعبي

طبيعة الإجراءات:

إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن

هدف الإجراءات:

تفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن

مراحل بناء الإجراءات:

تكونت عملية بناء الإجراءات من عدة مراحل وهي كالآتي:

- **المرحلة الأولى:** الإطار النظري للإدارة بالاستثناء: إذ قام الباحث في هــذه المرحلــة بالإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة بالاستثناء من حيث المفهوم والأهمية وفوائد الأسلوب، والعمليات التنفيذية، والمتطلبات، ومعوقــات التطبيق.
- **المرحلة الثانية:** أسس الإجراءات ومبادئها، والعوامل المؤثرة في فاعليتها، وآلية بنائهــا وتدفقها.
- **المرحلة الثالثة:** جمع المعلومات عن واقع وأهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية في الأردن للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- **المرحلة الرابعة:** وتشمل بناء الإجراءات المقترحة ضمن الخطوات التالية:

دراسة الواقع.

دراسة الأهمية.

استخراج الفروق بين الواقع والأهمية.

بناء الإجراءات الإدارية على النتائج.

استخراج صدق البناء.

استخراج درجة الملاءمة.

الإجراءات

وبناءً على ما توصلت له الدراسة من نتائج؛ فإن الباحث يقترح الإجراءات الإدارية التربوية التالية، والتي يأمل الباحث تحكيمها من خلال النموذج التالي لها وهي:

1- تحديد أولويات العمليات الإدارية للمدرسة

2- تحديد العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر في النتائج

3- تحديد العمليات الروتينية ذات التأثير الأقل في النتائج

4- التركيز أكثر على العمليات ذات التأثير الأكبر في النتائج

5- اتخاذ القرارات الإدارية حسب الأولويات

6- وضع معايير للأداء تتناسب مع الأهداف

7- الكشف عن انحرافات النتائج عن المعايير

8- إتّباع إجراءات معينة لتصويب انحرافات النتائج عن المعايير

9- قياس أداء العاملين ومقارنته مع المعايير

10- إتّباع التسلسل المحدد للإجراءات الإدارية في أداء الأعمال

11- الاعتماد على الخطط المرسومة عند اعتماد الإجراءات الإدارية

12- توحيد الإجراءات الإدارية للأنشطة المتشابهة في المدرسة

13- ترجمة الأهداف إلى إجراءات إدارية

14- تعديل الإجراءات عند الضرورة بما يتماشى مع تغيّر الظروف

15- ضمان ثبات خط سير الإجراء المقرر في ضوء ثبات ظروف النشاط

16- توفير دليل لإجراءات تنفيذ الأنشطة

17- تحديد الخطوات التفصيلية للإجراءات الإدارية

18- تحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص

19- الحصول على حرية إدارية كافية لإدارة المدرسة

20- ترجمة السياسات التربوية إلى برامج تنفيذية

21- الرقابة على تنفيذ الأنشطة تاركاً الأداء للعاملين

22- التدخل لتصويب انحرافات النتائج لتتطابق مع المعايير

23- تفويض صلاحياته للعاملين فيما يخص الأنشطة الروتينية

24- تفويض صلاحياته للعاملين حسب التخصص

25- تفويض صلاحياته للعاملين على أساس الخبرة

26- تفويض صلاحياته للعاملين الأكثر مقدرة

27- تفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي مدروس

الدرجة / مجال التحكيم	عالية	متوسطة	ضعيفة	ملاحظات
درجة ملاءمة الإجراءات				
درجة واقعية الإجراءات				
درجة وضوح الإجراءات				
درجة شمولية الإجراءات				

ملحق (6)

قائمة بأسماء محكمي الإجراءات المقترحة

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
هاني عبد الرحمن الطويل	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
بسام العمري	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
سلامة طناش	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
صالح عبابنة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
أحمد رضوان	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
رائد خضير	أستاذ مشارك	مناهج لغة عربية	جامعة اليرموك
آمنة خصاونة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
نوار الحمد	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك

A PROPOSED ADMINISTRATIVE EDUCATIONAL PROCEDURES TO ACTIVATE MANAGEMENT BY EXCEPTION FOR BASIC SCHOOL PRINCIPALS IN JORDAN

By

Fadi Mohammad Alzoubi

Supervisor

Dr. Anmar Kaylani, Prof

ABSTRACT

The purpose of this study is to propose administrative educational procedures to activate management by exception by basic schools principals in Jordan. The study population consists of all principals of the basic schools in Jordan for the academic year (2016-2017) which were (2394) principals of basic schools, and four teachers randomly selected from each school. The study sample consisted of (44) principals and (176) teachers in the Northern Jordan Region. The researcher developed a questionnaire consisting of two parts: the first was to measure status quo of practicing management by exception by basic schools principals in Jordan, and the second was to measure the importance of practicing management by exception by basic schools principals in Jordan.

And the study found the following results:

- The status quo of practicing management by exception by basic schools principals in Jordan showed medium level.
- The importance of practicing management by exception by basic schools principals in Jordan showed high level.
- There were significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the status quo and the importance of practicing management by exception by basic schools principals in Jordan.
- The results of the fourth question revealed the proposed procedures to activate management by exception by basic schools principals in Jordan, and the steps to disclose the appropriateness of the proposed procedures revealed that they were appropriate.

The study recommended adopting the proposed administrative educational procedures that is in the results of this study to activate management by exception by basic schools principals in Jordan.

Key worlds: Management by Exception. Basic Schools Principals